

**PLAN DE MERCADEO PARA CI. PRODUCTOS EL NEVADO S.A., EMPRESA
PRODUCTORA Y DISTRIBUIDORA DE MATERIAS PRIMAS PARA LA
INDUSTRIA PANIFICADORA**

CAROLINA VILLEGAS ARCE

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
SANTIAGO DE CALI
2009**

**PLAN DE MERCADEO PARA CI. PRODUCTOS EL NEVADO SA, EMPRESA
PRODUCTORA Y DISTRIBUIDORA DE MATERIA PRIMA PARA LA INDUSTRIA
PANIFICADORA**

CAROLINA VILLEGAS ARCE

**Pasantía institucional para optar al título de Profesional en Mercadeo y
Negocios Internacionales**

**Director
JAIRO QUESADA MÉNDEZ
Administrador de Empresas**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
SANTIAGO DE CALI
2009**

Nota de aceptación:

Aprobado por el comité de grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Occidente para optar al título de Profesional en Mercadeo.

Adm. JAIRO QUESADA MÉNDEZ

Director

EDGAR VELASCO

Jurado

RAFAEL ANTONIO MUÑOZ

Jurado

Santiago de Cali, Julio de 2009.

CONTENIDO

	Pág.
GLOSARIO	13
RESUMEN	16
INTRODUCCIÓN	17
1. PRESENTACIÓN DEL PROYECTO	18
1.1 HISTORIA GENERAL DE LA COMPAÑÍA	18
1.2 ENUNCIADO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	19
1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	20
1.4 SISTEMATIZACIÓN	20
1.5 OBJETIVOS	21
1.5.1 Objetivo general	21
1.5.2 Objetivos específicos	21
1.6 JUSTIFICACIÓN	21
1.7 MARCO DE REFERENCIAS	22
1.7.1 Marco teórico	22
1.8 MARCO CONTEXTUAL	28
1.9 METODOLOGÍA	28
1.9.1 Enfoque investigativo	28
1.10 INSTRUMENTOS	28

1.11 PROCEDIMIENTO	29
1.12 RECURSOS	29
2. FILOSOFÍA CORPORATIVA Y DESCRIPCIÓN DE LOS PRODUCTOS	30
2.1 METAS Y OBJETIVOS CORPORATIVOS	30
2.2 PORTAFOLIO DE PRODUCTOS	31
2.3 PRODUCTO	31
3. ESTUDIO DE MERCADOS METAS DE LOS CONSUMIDORES	35
3.1. USO DEL PRODUCTO	35
3.2. SEGMENTACIÓN DEL MERCADO META Y CATEGORÍA DE LA CLASIFICACIÓN INDUSTRIAL	35
4. ANÁLISIS DE VENTAS	37
4.1 VENTAS TOTALES	37
4.2 PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO	38
4.3 ESTACIONALIDAD DE VENTAS	39
4.4 VENTAS POR TERRITORIO GEOGRÁFICO - SEGMENTOS DE MERCADO META	39
5. CONOCIMIENTO Y ATRIBUTOS DEL PRODUCTO	40
5.1 CONOCIMIENTO DEL PRODUCTO	40
5.2 ATRIBUTOS DEL PRODUCTO	40
5.3 CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO	41
5.3.1 Mister buñuelo (etapa de madures)	41
5.3.2 Mister pandebono (etapa de introducción)	42

6. HÁBITOS DE COMPRA Y LEALTAD DE MARCA	43
6.1 LEALTAD DE MARCA	43
6.2 HÁBITOS DE COMPRA	43
7. DISTRIBUCIÓN	44
8. FIJACIÓN DE PRECIOS	47
8.1 ELASTICIDAD DE PRECIO	47
9. BOSQUEJO HISTÓRICO DE MERCADOTECNIA DE LA COMPAÑÍA VS. LA COMPETENCIA	48
9.1 COMPETENCIA: INDUSTRIAS DEL MAÍZ	48
9.2 COMPETENCIA: VINCORTE	48
9.3 PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO – VENTAS	48
9.4 MERCADO META	49
9.5 OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA	49
9.5.1 Productos El Nevado	49
9.5.2 Competencia	49
9.6 POSICIONAMIENTO	50
9.7 FUERZAS Y DEBILIDADES DEL PRODUCTO – EMPLEO DE MARCA – EMPAQUE	50
9.8 FIJACIÓN DE PRECIOS	51
9.9 DISTRIBUCIÓN – PENETRACIÓN EN TIENDAS – COBERTURA DEL MERCADO	51
9.10 VENTA PERSONAL	52

9.11 PROMOCIÓN	53
9.12 MENSAJE PUBLICITARIO	53
9.13 POLÍTICAS DE SERVICIO A CLIENTES	54
9.14 PRUEBAS- INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DE MERCADOTECNIA	54
9.15 RESUMEN DE FUERZAS Y DEBILIDADES	55
10. ANÁLISIS DE LA DEMANDA	56
10.1 DEMANDA POTENCIAL	56
11. PROBLEMAS Y OPORTUNIDADES (DOFA)	58
12. PLAN DE MERCADOTECNIA	59
12.1 OBJETIVO DE VENTA DE LA EMPRESA	59
12.2 FACTORES CUANTITATIVOS	60
12.2.1 La compañía vs. las ventas en el mercado	61
12.2.2 Consideraciones de presupuesto, utilidades y precio	62
12.3 FACTORES CUALITATIVOS	63
12.3.1 Consideraciones de tipo económico	63
12.4 COMENTARIO DEL GERENTE FINANCIERO DE PRODUCTOS EL NEVADO	64
12.5 MERCADO META DE PRODUCTOS EL NEVADO	65
12.6 OBJETIVOS DE MERCADOTECNIA	65
12.6.1 Objetivo de distribución (penetración)	65
12.6.2 Objetivo de venta personal / estrategia de operaciones	65
12.7 ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN (PENETRACIÓN Y COBERTURA)	66

12.8 ESTRATEGIA DE VENTA PERSONAL / ESTRATEGIA OPERACIONAL	72
13. PLAN DE ACCIÓN	76
13.1 PLAN DE ACCIÓN PARA LA ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN	76
13.2 PLAN DE ACCIÓN DE LA ESTRATEGIA DE VENTA PERSONAL	77
14. RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN DE LA ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN	78
15. CALENDARIO	79
16. EXPECTATIVAS DEL PLAN DE MERCADOTECNIA	80
17. CONCLUSIONES	82
BIBLIOGRAFÍA	83

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Ventas totales Productos el Nevado	37
Cuadro 2. Mister buñuelo producto estrella de la compañía (Precios sin IVA)	51
Cuadro 3. Fuerzas y debilidades de la compañía y su competencia en relación a la distribución	51
Cuadro 4. Fuerzas y debilidades de la compañía vs la competencia	55
Cuadro 5. Datos mercado meta	56
Cuadro 6. Demanda potencial	57
Cuadro 7. Matriz DOFA	58
Cuadro 8. Ventas de la compañía	59
Cuadro 9. Tendencias de venta y participación	60
Cuadro 10. Ventas aproximadas anuales en la industria de las mezclas al año 2008	60
Cuadro 11. Ventas anuales aproximadas en la industria de las mezclas al año 2009.	60
Cuadro 12. Ventas de la compañía Vs ventas del mercado	61
Cuadro 13. Tamaño y tendencia del mercado meta 2007. Registradas en la Cámara de Comercio	61
Cuadro 14. Consideraciones de presupuesto, utilidades y precio	62
Cuadro 15. Inversión inicial de un punto de venta en la ciudad de Cali	68
Cuadro 16. Costos fijos del punto de venta	68
Cuadro 17. Costo variable anual del punto de venta	69
Cuadro 18. Metas de venta de las dos tiendas	70

Cuadro 19. Inversión inicial de dos tiendas Mister en la ciudad de Cali	71
Cuadro 20. Costos fijos mensuales de dos locales Mister en la ciudad de Cali	71
Cuadro 21. Costos de la implementación de la estrategia uno	74
Cuadro 22. Costo implementación de la estrategia número dos	75
Cuadro 23. Plan de acción, estrategia de distribución	76
Cuadro 24. Plan de acción estrategias de ventas personales	77
Cuadro 25. Presupuesto	78
Cuadro 26. Análisis de la inversión	78
Cuadro 27. Calendario de estrategias de posicionamiento para el año 2009	79
Cuadro 28. Calendario de estrategias de venta personal para el año 2009	79

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Logo Productos el Nevado	30
Figura 2. Productos de la empresa	31

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1. Ventas totales de la compañía Productos el Nevado	37
Gráfico 2. Participación del mercado	38
Gráfico 3. Ciclo de vida de los productos	42

GLOSARIO

CANAL DE DISTRIBUCIÓN: es el camino seguido por un producto para ir desde la fase de producción a la de adquisición y consumo. El camino del canal está formado por un número variable de organizaciones, internas o externas de la empresa, que mantienen estructuras, comportamientos y relaciones sociales, en general que da como resultado la realización, con mayor o menor éxito de las diversas funciones de distribución.

COMERCIALIZACIÓN: es más que vender o hacer publicidad. Es analizar las necesidades de las personas.

COMPETENCIA: mercado en el que muchos compradores y vendedores comercian con un producto uniforme; ningún comprador o vendedor individual afecta de manera apreciable el precio del mercado vigente.

COMPETIDOR: se refiere a la empresa que oferta un producto o servicio similar o que tiene el mismo proveedor.

CONSUMIDOR FINAL: es la persona que ocupa el último lugar en la cadena de producción y distribución, es el que realiza el consumo.

DEFLACTAR: transformar los valores monetarios en otros expresados en monedas de poder adquisitivo constante.

DEMANDA: deseo humanos respaldados por el poder de compra.

DISTRIBUCIÓN: es la función que permite el traslado de productos y servicios desde su estado final de producción al de adquisición y consumo, abarcando el conjunto de actividades o flujos necesarios para situar los bienes y servicios producidos a disposición del comprador final en las condiciones de lugar, tiempo, forma y cantidad adecuada.

ESTRATEGIAS: determinación de metas y objetivos básicos de largo plazo de la empresa, la adición de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para lograr dichas metas.

INFLACIÓN: es el crecimiento continuo y generalizado de los precios de los bienes y servicios y factores productivos de una economía a lo largo del tiempo.

INTERMEDIARIO: empresas independientes que ayudan en el flujo de los bienes y los servicios desde los productores hasta el consumidor final

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS: diseño, obtención, análisis y síntesis sistemáticos de datos pertinentes a una situación de marketing específica que una organización enfrenta.

LÍNEA DE PRODUCTO: consiste en un grupo de productos que pertenecen a la misma clase de producto y que dentro de la empresa comparten las mismas necesidades desde su mismo punto de vista de producción y de marca.

MERCADO META: aglutinar a consumidores con las mismas características psicográfica y de actitudes, necesidades y gustos

MEZCLA MERCADOTÉCNICA: conjunto de herramientas táctica de marketing controlables, producto, precio, plaza y promoción que la empresa combina para producir la respuesta utilizada en el mercado meta.

PARTICIPACIÓN DE MERCADO: porcentaje que se vende del producto de una compañía del total de productos similares que se vende en un mercado específico.

PENETRACIÓN: estrategia de crecimiento de una compañía que consiste en aumentar las ventas de los productos actuales en los segmentos de mercados actuales sin modificar el producto.

PLAN DE MERCADEO: es un informe en el cual se recopila el análisis de la situación actual de la empresa para identificar hacia donde la entidad debe dirigirse. Para esto se determinan las metas del negocio y se exponen las estrategias de mercadeo a utilizarse para el cumplimiento de los objetivos identificados en el plan de negocios. Entre otras cosas, el plan de mercadeo describe el producto (diseño y características), el precio del producto y la promoción y distribución del mismo. Además, establece el presupuesto necesario para el desarrollo del plan, así como el proceso de evaluación e implantación.

POSICIONAMIENTO: imagen mental de un producto que el consumidor tiene. Incluye los sentimientos, la experiencia y toda la información con la que cuenta el individuo.

RECESIÓN: disminución de la actividad económica de un país dentro de sus ciclos económicos. Técnicamente se produce una recesión cuando el crecimiento del PIB es negativo de forma consecutiva durante tres trimestres.

SATISFACCIÓN: situación en la que los consumidores quedan satisfechos con un Producto.

TASA DE INTERÉS: la tasa de interés es el costo de tomar un préstamo de dinero, expresado como un porcentaje anual. Para los inversionistas, la tasa de interés es la tasa percibida sobre una inversión, expresada como un porcentaje anual. La tasa de interés simple es el interés pagado o recibido dividido por el préstamo o depósito.

TRM: la Tasa de Cambio Representativa del Mercado es un indicador de referencia que marca el precio de la divisa diariamente y su aplicación depende exclusivamente de la oferta y la demanda de cada uno de los agentes que la negocian. Es una tasa de re expresión y no puede ser asimilada a la tasa de interés de una operación de crédito. Las entidades financieras pueden pactar y aplicar tasas de cambio distintas a las oficiales para el cobro de las obligaciones adquiridas por sus clientes en divisas, siempre y cuando esas tasas, o la forma de calcularlas, se hayan pactado expresamente en el respectivo contrato y/o notificado oportunamente al deudor.

RESUMEN

El siguiente trabajo contiene un Plan de mercadeo para la empresa Productos el Nevado S.A. Ubicada en la ciudad de Palmira, Valle. Dedicada a la producción y comercialización de materia prima para productos de panadería y pastelería. Se establecerán estrategias y tácticas de mercadeo para lograr un aumento en las ventas y así mismo un mayor reconocimiento de la marca MISTER en el mercado.

INTRODUCCIÓN

El siguiente trabajo consiste en un Plan de Mercadotecnia para la empresa Productos el Nevado. Está dirigido principalmente a mantener el actual nivel de ventas de la empresa Productos el Nevado y en el mediano plazo estructurar una estrategia comercial que le permita aumentar las ventas, posicionar su marca y fidelizar a nuevos clientes.

Según la investigación realizada a la empresa se identificó un problema en cuanto a la distribución de sus productos, relacionado con llevar el producto hasta el consumidor final (panaderos); además se encontró que se podría llegar también a núcleos familiares. Para solucionar esta situación, se establecerán objetivos los cuales se cumplirán por medio de estrategias de venta personal y posicionamiento diseñadas a lo largo del plan de mercadeo. A través de este, se busca solucionar esta problemática de distribución, sin que se afecte el canal de distribución actual (queseras). El plan de mercadeo a implementar se realizara siguiendo una serie de pasos siguiendo un modelo de preguntas basado en el libro “Como preparar el exitoso plan de mercadotecnia” de Roman G. Hiebing, las cuales permiten recolectar toda la información necesaria sobre la empresa y a partir de esta, desarrollar las estrategias y tácticas que permitan el cumplimiento de los objetivos a alcanzar por la compañía. Los pasos a seguir son:

- Información básica del negocio bajo un análisis situacional.
- Matriz DOFA como diagnostico del negocio.
- Objetivos de ventas de la compañía.
- Redefinición del mercado meta.
- Objetivos, estrategias y tácticas de mercadeo.
- Presupuesto y calendario del plan de mercadeo.

Bajo esta propuesta la compañía espera incrementar sus márgenes de utilidad, ventas y fortalecer sus canales de distribución para lograr un mayor posicionamiento de la marca MISTER.

1. PRESENTACIÓN DEL PROYECTO

1.1 HISTORIA GENERAL DE LA COMPAÑÍA

Cl. Productos EL Nevado S.A. es una empresa vallecaucana, especializada en la producción y distribución de premezclas para el sector panificador bajo la marca MISTER.

La empresa nació en la ciudad de Cali hace 25 años, el 18 de marzo de 1983, en un garaje del barrio La Alameda. Su propietario, el señor Gerardo Arboleda, junto con un ingeniero químico, sacaron la premezcla de buñuelo y la lanzaron al mercado, que para ese entonces estaba insatisfecho con la atención que le ofrecía su único proveedor: Industrias del Maíz. El producto gustó y como cada día la demanda del producto iba aumentando compraron un mezclador adicional para atender las exigencias del mercado en cuanto a cantidades marginales demandadas.

Una vez que el producto se dio a conocer en la ciudad de Cali, se tomó la decisión de conseguir un distribuidor para las ciudades de Bogotá y Medellín. Para ese entonces su proceso logístico consistía en carros repartidores con una estrategia de distribución tienda a tienda.

Debido al rápido crecimiento en ventas y con el fin de alcanzar mercados extranjeros, la empresa decidió centralizar su planta de producción y sus oficinas administrativas y se traslado a la Zona Franca Palmaseca en la ciudad de Palmira – Valle.

Hoy en día la empresa cuenta con un gran portafolio de productos el cual mencionaremos posteriormente con cada una de sus características. De otra parte, se han fortalecido las bodegas de distribución en Bogotá, Medellín, Manizales, Pereira, Armenia y Barranquilla.

En la actualidad la empresa cuenta con una gran planta de producción con cuatro (4) mezcladores y personal altamente capacitado tanto en la parte técnica como de investigación y desarrollo.

- **Visión.** Ser reconocida en el año 2010 como empresa líder en el mercado nacional en la producción y distribución de productos alimenticios para el sector panificador, con productos de excelente calidad que cumplan con los requerimientos y expectativas del cliente.

- **Misión.** Ser la organización líder en la producción y comercialización de bienes y servicios alimenticios para el sector panificador, generando una agradable experiencia de compra a clientes, consumidores y comerciantes. Con un alto desarrollo del talento humano y buscando permanentemente la innovación y el desarrollo, en beneficio de empleados, clientes, socios comerciales, sociedad y accionistas de manera rentable y sostenible.

1.2 ENUNCIADO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

La empresa CI. PRODUCTOS EL NEVADO trabaja en la actualidad con un canal de comercialización donde su intermediario - distribuidor son las “Queseras”. Estas son negocios establecidos cuyo portafolio de productos contiene los insumos necesarios para cumplir con las necesidades de los panaderos. Desde hace tres años aproximadamente, éste canal se ha fortalecido con la llegada de nuevos competidores y con la competencia agresiva de los competidores históricos, lo cual tiene a la empresa en una posición de dependencia y, por qué no, de sometimiento en el proceso de negociación de sus productos. “poder de negociación”

El surgimiento de nuevos competidores con valores agregados en la comercialización de sus productos (precio – bonificaciones) llevó a convertir a las “queseras” en los dueños del proceso de comercialización de los productos, lo que condicionó a la empresa a perder en gran medida el control de variables como: precio, acuerdos de pago, tiempo de entrega, objetivos de ventas y presupuesto de ventas, etc.

Este canal de intermediación impide que haya un buen trabajo de fidelización y posicionamiento en los consumidores finales, por lo que existe un riesgo latente de disminución en los márgenes de rentabilidad y de crecimiento en ventas. La marca necesita ser recuperada por la compañía, debido a que el distribuidor se apodera de ella, y es quien en muchos casos el que determina en que empaque hace llegar el producto al panadero. De este aspecto nace la necesidad de crear un nuevo canal de distribución que devuelva el control y dirección de la marca, aumentando la eficiencia y productividad de la organización.

La empresa se encuentra en una situación donde no se refleja un crecimiento en las ventas y por consiguiente denota un estancamiento en su estrategia de expansión nacional. Es ese precisamente el hecho que estimula a emprender acciones en al área de mercadeo y encontrar nuevas estrategias que permitan tener un crecimiento en el margen de rentabilidad.

1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿De qué manera repercute la estructura del canal actual de distribución que tiene productos el nevado en el logro de los objetivos de ventas y utilidades?

1.4 SISTEMATIZACIÓN

- ¿Cuál ha sido el comportamiento en las ventas en los últimos años?
- ¿De qué forma afecta a la marca mister el cambio de empaque que hacen los distribuidores al vender los productos a otros niveles del canal?
- ¿De qué manera está afectando las utilidades de la empresa el poder de negociación que tienen los distribuidores en cuanto a la entrega del producto?
- ¿Qué incidencia tiene la actual forma de pago de los distribuidores en la rentabilidad de la empresa?
- ¿Con Las estrategias de precio que está utilizando actualmente la empresa se está logrando los objetivos planteados?

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 Objetivo general. Estructurar un plan de mercadeo que le permita a la empresa productos el nevado incrementar la cobertura en un 6% para el año 2010.

1.5.2 Objetivos específicos

- Obtener la información básica del negocio bajo un análisis situacional.
- Elaborar una matriz DOFA como diagnostico del negocio.
- Definir los objetivos de ventas de la compañía.
- Redefinir el mercado meta.
- Plantear los objetivos, estrategias y tácticas de mercadeo.
- Realizar un presupuesto y calendario del plan de mercadeo.

1.6 JUSTIFICACIÓN

Los efectos de la internacionalización de los mercados y la globalización de la economía no deja por fuera ningún sector de la economía nacional. C.I. Productos el Nevado S.A. no se escapa de las consecuencias de la globalización y de manera directa para competir en el mercado. El 80% de su materia prima, almidón de maíz, es importada, y si bien es cierto que la reevaluación del dólar ha ayudado positivamente su gestión, el precio del maíz en el mercado internacional ha tenido un incremento cerca del 200% en los últimos 8 meses según gerente financiero de la compañía, debido especialmente al auge del biocombustible ocasionado por el aumento exagerado del precio del petróleo.

Bajo esta perspectiva, la empresa debe sustentar su estrategia competitiva con una mayor presencia en el mercado, acompañada de un posicionamiento de marca y una fidelización de clientes. La compañía debe enfrentar de manera inmediata la situación problema con un plan de choque, que consiste en mantener su actual nivel de ventas y, en el mediano plazo estructurar una estrategia comercial que le permita aumentar las ventas, posicionar su marca y fidelizar a los clientes. Para ello, será entonces necesario, entre otras alternativas, diseñar un nuevo plan de mercadeo para que su problemática de distribución sea solucionada donde le permita llevar el producto hasta el consumidor final (panaderos), sin que se afecte el canal de distribución actual (queseras). Bajo esta propuesta, la compañía espera incrementar sus márgenes de utilidad y fortalecer sus canales de distribución con el fin de crecer cada vez más su portafolio de productos.

1.7 MARCO DE REFERENCIAS

1.7.1 Marco teórico. Para la presente investigación de un plan de mercadeo se ha tomado como referencia la teoría del autor E. Jerome McCarthy y William D. Perreault, Jr. Donde estos hacen referencia a que un plan de marketing es una formulación escrita de una estrategia de marketing y de los detalles temporales para llevarlas a cabo. Aclaran que una vez formulado el plan, se debe saber hacia dónde ir que se debe hacer. Entonces se centra en la implementación, es decir, ponerlo en práctica. Donde se toman las decisiones operativas. Después existe un control que consiste en analizar y corregir lo que se ha realizado y de pronto corregir las estrategias de marketing. Luego se deben hacer todas las actividades de marketing requieren planeación y control y luego de esto será imposible saber si los planes están dando buenos resultados.

Ellos hacen referencia a los elementos del programa de marketing de una empresa donde lo explican así: Mercado meta + Mezcla de marketing = Estrategia de marketing que sumado con los Detalles relativos al tiempo y procedimientos de control y eso es = al Plan de marketing que sumado con otros planes de marketing es igual a un programa de marketing de la empresa.

Hacen referencia a que toda estrategia tiene implícito un programa temporal. El plan de mercadeo se limita a especificarlo, junto con los detalles relacionados con el tiempo pueden ser seis meses o varios años pero en varios casos será cuestión de unos pocos meses.

Los autores dicen que hay una plantilla para la implementación del plan de mercadeo muy completa. No se limita a suministrar información sobre las decisiones referentes a la mezcla de marketing, también incluye información acerca de los consumidores, estrategias de competidores y otros aspectos que veremos a continuación¹.

Los autores presentan el siguiente cuadro como las varias secciones del plan de mercadeo.

¹ JEROME McCarthy, PERREAULT, William D. Marketing en un enfoque global. México: McGraw Hill, 1998. p. 53.

- **Nombre del mercado de productos:** principalmente criterios de selección relativos a la oportunidad seleccionada del mercado del producto cuantitativo y cualitativo y sus principales restricciones.
- **Análisis de otros aspectos del ambiente externo del mercado (factores y tendencias positivas y negativas):** ambiente económico, tecnológico, político y legal y por ultimo ambiente cultural y social.
- **Análisis del consumidor (organizacional o usuario final):** posibles dimensiones de segmentación, necesidades y otras características, identificación de las dimensiones calificativas y las determinantes, identificación del mercado o mercados meta (uno o más segmentos específicos), características operacionales (demografía y geografía), tamaño potencial y su crecimiento, principales influencias psicológicas y sociales sobre la compra, tipo de situación de compra y la naturaleza de la relación con los clientes.
- **Análisis de la competencia:** naturaleza de la competencia actual y probable, competidores actuales y potenciales, estrategias actuales y probables respuestas al plan, barreras competitivas por superar y fuente de posibles ventajas competitivas.
- **Análisis de la compañía:** objetivos de la compañía y objetivos mercadeo, recursos de la empresa y por último como ellos lo llaman la matriz FODA.
- **Necesidades de información de marketing:** respecto a los clientes, a la eficiencia de mezcla de mercadeo, al ambiente externo, necesidades de datos primarios y secundarios y las necesidades del sistema de información de marketing, modelos para usar, etc.
- **Producto:** clases de producto, etapa actual del ciclo de vida del producto, necesidades de desarrollo de productos nuevos, especificaciones del bien físico, características y cualidades, servicios necesarios de apoyo al cliente, empaque, promoción, etiquetado, protección, sensibilidad cultural entre el producto y la adecuación a la línea de productos.
- **Plaza:** objetivos, grado de exposición en el mercado requerido, nivel requerido de servicio de distribución al cliente, tipo de canal, miembros del canal, como se

resolverán las discrepancias y las separaciones, como se compartirán las funciones de marketing, coordinación necesaria de la compañía, el canal y la cadena de suministros. Instalaciones requeridas y por último canales inversos para las devoluciones.

- **Promoción:** objetivos, tema principales para el mensaje de la comunicación integrada de marketing, posicionamiento deseado, mezcla promocional, publicidad, promoción de ventas, publicidad no pagada, medios interactivos, quien realizara el trabajo.

- **Precio:** naturaleza de la demanda, análisis de la demanda y del costo, cadena de sobre el canal, precio en el canal, flexibilidad de precios, nivel de precios, impacto en el cliente, ajustes al precio de lista.

- **Problemas especiales de implementación por superar:** personal requerido y recursos de producción, financieros o de otra índole.

- **Control:** necesidades de sistema de información de marketing, comparación de las medidas de criterio con los objetivos como la satisfacción del cliente, ventas costos y análisis de desempeño.

- **Pronóstico y estimaciones:** costos todos los elementos del plan, con el tiempo, ventas por mercado, con el tiempo, estado estimado de operación.

Tiempo: Secuencia específica de actividades y eventos, cambios probables a lo largo del ciclo de vida del producto²

El autor Stanton Etzel Walker tiene como hipótesis que el plan de mercadeo es el esquema principal de las actividades que se realizara en el año una división o un producto importante.

² Ibíd., p. 611.

Señala que normalmente se prepara un plan para cada producto y división de la compañía, algunas veces, según las circunstancias en que se encuentre, se elaboran planes individuales para las principales marcas y mercados.

Aclara que un plan anual de marketing cumple varias funciones:

- Resume las estrategias y tácticas de marketing que se aplicara para alcanzar los objetivos específicos durante el siguiente año, se convierte, pues, en una receta que guía a los ejecutivos y al resto de los empleados que participan el marketing.
- El plan también señala lo que debe hacerse en relación con otros pasos del proceso administrativo, a saber: instrumentación y evaluación del programa de marketing.
- Más aun, el plan indica quien se encargara de efectuar determinadas actividades, cuando abren de realizarse y cuanto tiempo y dinero de invertirá³.

El autor recomienda otros contenidos al plan anual de mercadeo, ya que este es de un marco temporal de corto plazo y es mucho más específico que cualquier otro plan estratégico. El autor tiene los siguientes pasos como el contenido de un plan de mercadeo:

Resumen ejecutivo: en esta sección de una o dos páginas, se describe y se explica la esencia del plan.

Análisis de la situación: de aquí se obtiene gran parte de de los resultados de la planeación.

Objetivos: deben ser específicos y deben ser consecuentes con las metas de la organización.

Estrategias: deben indicar que mercados meta se satisfarán con una combinación de producto, precio, distribución y promoción.

³ STANTON ETZEL WALKER. Fundamentos de marketing. Mexico: McGraw Hill, 2001. p. 67.

Tácticas: se diseñan actividades específicas, a veces llamadas planes de acción, para poner en práctica cada estrategia básica incluida en la sección anterior.

Programas financieros: Contiene dos clases de información financiera: ventas proyectadas, gastos y ganancias en lo que se llama un estado financiero proforma, así como los recursos destinados a las actividades en uno o más presupuestos.

Cronograma: Se contesta a las preguntas de cuando se realizara las actividades de marketing durante el año venidero.

Procedimientos y evaluación: Se abordan las preguntas de quién, que, como y cuando, relacionadas con el desempeño medido frente a las metas, durante el año como al final de este⁴.

Haciendo referencia a otro autor llamado Roman G. Hiebing que tiene como teoría que la planeación disciplinada de mercadotecnia es un proceso de decisión y acción secuencial, interrelacionado y paso por paso. Al emplear este método disciplinado se sigue un modelo lógico que permite definir los problemas, contestar correctamente las preguntas y adoptar decisiones.

Este método disciplinado, aunque en un principio sea más lento, incrementa de modo extraordinario las probabilidades de éxito del producto o servicio, porque el plan de mercadotecnia así preparado es simplemente eso: algo totalmente planeado, se funda en una base de datos y es muy exhaustivo, pero realizable.⁵

El autor plantea que el plan científico de mercadotecnia se debe hacer del siguiente modo presentado en el siguiente cuadro:

Análisis del negocio:

- Análisis de la compañía y del producto
- Análisis del mercado meta
- Análisis de ventas y de la participación en el mercado
- Conocimiento y atributos del producto
- Índices y hábitos de compra

⁴ Ibíd., p. 68.

⁵ Ibíd., p. 1.

- Distribución/penetración
- Fijación de precios
- Análisis comparativo de la competencia
- Análisis de la demanda
- Problemas y oportunidades

Plan de mercadotecnia:

- Objetivos de ventas
- Mercado meta
- Objetivos y estrategias de mercadotecnia
- Estrategias de posicionamiento

Mezcla de mercadotecnia para las herramientas de realización:

- Producto/servicio
- Marca
- Empaque
- Fijación de precios
- Distribución
- Venta personal/operaciones
- Promoción
- Mensaje publicitario
- Medios publicitarios
- Mercadeo
- Publicidad no pagada

1.8 MARCO CONTEXTUAL

El plan de mercadeo se efectuara sobre la empresa CI. PRODUCTOS EL NEVADO S.A. ubicada en la parcelación industrial palmaseca Km2 vía zona franca (Palmira, valle del cauca).en la bodega I5 donde se encuentran las áreas administrativas

Este trabajo se hará entre el mes de agosto del 2008 y mayo del 2009 en la sección de mercadeo de la empresa.

1.9 METODOLOGÍA

1.9.1 Enfoque investigativo. Para el plan de mercadotecnia que se elaborara. El enfoque será:

Exploratorio. Debido a que es necesario obtener información de datos estadísticos, opiniones de expertos Porque requiero obtener información de la que no tengo sobre los intermediarios del canal, sobre los clientes y los proveedores ya que esto puede ser una base para la realización de los objetivos y podría servir para la investigación de otras personas.

1.10 INSTRUMENTOS

La fuente de datos va a ser de tipo primario porque se van a hacer entrevistas personales a gerentes de de empresas de la competencia y a algunos gerentes distribuidoras de la marca Mister.

De tipo secundarios porque se va a tener información de archivos, informes del departamento de mercadeo y ventas de la empresa y se obtendrá Fuera de la compañía información de bibliotecas, internet y universidades.

1.11 PROCEDIMIENTO

Los objetivos planteados se pueden lograr por medio de una investigación procedimental la consiste en una serie de actividades sucesivas y organizadas que son específicas a cada investigación y que indican los métodos y las técnicas a utilizar para recolectar y analizar los datos. con los instrumentos apropiados para tener una clara respuesta a los problemas identificados, usando los recursos de la mejor manera.

1.12 RECURSOS

- **Talento humanos:** Comprende al director del trabajo de grado y personal capacitado de la empresa.
- **Recursos materiales:** Comprende una oficina adecuada con todos los recursos tecnológicos, necesarios para la investigación. Además se cuenta con todos los recursos de papelería.
- **Recursos financieros:** Comprende gasolina, peajes, asesor universitaria.

2. FILOSOFÍA CORPORATIVA Y DESCRIPCIÓN DE LOS PRODUCTOS

El siguiente modelo de preguntas que se desarrollara a lo largo del trabajo se basa en el libro “como preparar el exitoso plan de mercadotecnia” de Roman G Hiebing; las preguntas están dirigidas a los diferentes gerentes de cada área de la compañía.

Figura 1. Logo Productos el Nevado



2.1 METAS Y OBJETIVOS CORPORATIVOS

- **¿Existen metas de ventas y objetivos de utilidades y mercadotecnia?** Si, existen estas metas de ventas y rentabilidad por producto y las metas de mercadotecnia. La compañía tiene presupuestado abrir bodegas en otras ciudades claves de Colombia para tener un mejor canal de distribución nacional y por ende cumplir con las metas de ventas establecidas, según gerente administrativo de la compañía.
- **¿Cuáles son las metas a corto y mediano plazo?** La meta a corto plazo de la compañía es: crear una planta de producción de fécula (tercera del país), para producir su propia materia prima y como consecuencia la meta en el mediano plazo es en gran parte aumentar las ventas y la rentabilidad.
- **¿Cuáles son los márgenes de utilidad y cuáles son las aportaciones que cada producto hace a las utilidades?** Según la información suministrada por la empresa el margen de utilidad bruto es de 30% aproximado en promedio cada producto debe portar la misma cantidad.

- **¿Hay una filosofía corporativa sobre cómo realizar el negocio?** Según el gerente general de la compañía la filosofía corporativa es: La empresa por ningún motivo va a vender a pérdida, y no participara en negocios ilícitos.

- **¿Cuáles son los principios de la empresa respecto al trabajo con los clientes, el desarrollo y venta del producto, y la administración interna?** Los principios de la empresa respecto al trabajo con los clientes es la unificación de precios para todos los clientes, lealtad de mercados, asistencia técnica.

2.2 PORTAFOLIO DE PRODUCTOS

- Mister Buñuelo
- Mister Pandebono
- Mister Natilla
- Mister Azúcar Micro- Pulverizada
- Mister Polvo para Hornear
- Mister fécula

Figura 2. Productos de la empresa



2.3 PRODUCTO

- **¿Cuál es la estructura del producto?** Es un polvo fino blanco de sabor y olor característico, mezcla lista a base de fécula natural y otros componentes cuyas propiedades en la práctica facilitan su utilización como mezcla enriquecida para

producir buñuelos y otros productos alimenticios. La mezcla de Mister buñuelo está compuesta por: bicarbonato, fosfato, almidones, fécula de maíz, azúcar y destroza.

- **¿Cuáles son las ventajas que tienen estos productos sobre los de la competencia?** La ventaja que tiene los productos de la compañía es la Calidad total y el rendimiento del producto basada en la formulación de la mezcla que ha permitido que la marca se posicione, puesto que la textura del producto final es mejor que el de la competencia, derivada de la investigación y desarrollo permanente que la empresa tiene como política y estrategia de competitividad.

- **¿Cuál es la historia de sus productos?** La historia de los productos no es muy larga, la empresa empezó a comercializar polvo para hornear y azúcar micro pulverizada; después de un tiempo se vio la oportunidad de fabricar premezclas para panaderías y se empezó con la del buñuelo y la natilla. Al poco tiempo se arriesgaron a lanzar al mercado la mezcla de pandebono. Estas se comercializaban solo en presentación institucional (bultos) y luego salió la línea hogar (cajas), teniendo unos buenos resultados económicos para a la compañía.

- **¿Por qué fueron comercializados inicialmente los productos?** Fueron comercializados inicialmente porque había una gran oportunidad de participar en un mercado donde había solo dos empresas a nivel nacional que producían productos para panadería que eran Fleishman y Levapan, y después de un tiempo apareció Industrias del Maíz con las premezclas, siendo pionera en el producto. En este escenario se creó una nueva marca con un producto similar al de Industrias del Maíz.

- **¿Cómo han cambiado los productos a lo largo de los años?** Los productos han cambiado en el diseño de su empaque, en el nombre y en la formulación. Antes los productos se empacaban en bolsas de polietileno de color blanco con azul, ahora su empaque es en caja plegadiza x 35g de color amarillo dorado y azul. Estos colores son escogidos porque son colores industriales de alimentos.

El nombre ha cambiado varias veces, se empezó comercializando el producto bajo la marca 'Nevado' por el nombre de la empresa, luego se comercializó bajo el nombre de Mister Maíz, pero el nombre no duro mucho debido a que los productos fabricados por la empresa no estaban hechos a base de maíz. Finalmente se escogió la marca "Mister" para darle clase al producto.

En cuanto a la formulación, año tras año la empresa se ha empeñado en mejorar su fórmula para una mejor calidad. Esta ha mejorado en cuanto a la suavidad, color y textura.

- **¿Qué categorías de productos son más importantes para la compañía?** Para la compañía la categoría más importante son las mezclas, destacándose Mister Buñuelo y Mister pandebono, debido a las ventas y el posicionamiento de marca a nivel regional y nacional.

- **¿Qué planes hay de crecimiento y expansión entre las categorías actuales de productos?** Para la compañía los planes de crecimiento y expansión se enfocan en completar la cobertura nacional en la distribución de los productos. Así las cosas, se están adelantando los estudios de mercado para abrir bodegas en la zona Sur (Pasto), en la zona Norte (Bucaramanga) y en la zona Oriente (Villavicencio), donde existe un gran mercado potencial de consumidores y que a la fecha no se atiende por parte de la empresa.

- **¿En qué aspecto la compañía desea ser famosa?** La compañía desea ser famosa en, posicionamiento de marca a través de una estrategia de distribución, logística y ventas personales.

- **¿La empresa en que se destaca?** La empresa se destaca en la calidad de sus productos, en la investigación y desarrollo de nuevos productos, en el proceso de producción de los mismos y en asistencia técnica (Postventa) ofrecida a los clientes como estrategia de fidelización, aunque esta última necesita refuerzo debido a su falta de programación.

- **¿Cuáles son las tendencias a lo largo de los últimos cinco años en cuanto a innovación, mercadotecnia, distribución, fijación de precios y comercialización?** En cuanto a innovación, la tendencia ha sido la de mejorar la formulación con el fin de incrementar los niveles de calidad y rendimiento del producto.

- En cuanto a mercadeo, la tendencia ha sido mejorar la imagen del producto, dando a conocer los beneficios de la formulación a través de la asistencia técnica.

- Estructurar y fortalecer los canales de distribución con una logística adecuada, ha sido la tendencia permanente de la alta gerencia con el fin de cubrir ampliamente el mercado regional y nacional. La estructura de costos esta diseñada para fijar precios adecuados y acordes a las posibilidades de los mercados meta.

- La tendencia de la comercialización es conservar y fortalecer el canal de distribución en cuanto a tiempos de entrega, apoyos publicitarios y servicio posventa.

- **¿Por qué le compran los consumidores a la compañía?** Los consumidores le compran a la compañía por la calidad de los productos, el rendimiento de las mezclas y el buen precio.

- **¿Cuál ha sido el desempeño del producto a nivel nacional?** El desempeño que ha tenido el producto es excelente debido a la calidad y el rendimiento porque cada vez se demanda más y más el producto.

- **¿Qué se espera para el futuro?** Se espera comercializar productos complementarios al portafolio como: levadura, uvas pasas, margarina industrial entre otros.

- **¿En qué ha fracasado y tenido éxito la empresa?**

- Éxito: En la innovación & desarrollo, al igual que en la comercialización del producto.

- Fracaso: En el abastecimiento de la materia prima.

3. ESTUDIO DE MERCADOS METAS DE LOS CONSUMIDORES

3.1. USO DEL PRODUCTO

- **¿Cómo se usa el producto?** El producto se usa de la siguiente manera: después de obtener la mezcla "Mister Buñuelo" se le debe agregar queso, agua y huevo para después freír a un nivel de 180 grados y obtener un buñuelo de excelente calidad, textura, color y sabor.
- **¿Se les da a esos productos usos múltiples?** Si, la mezcla puede ser utilizada para hacer galletas, arepas, coladas y rellenos para pan.
- **¿Cuáles son los beneficios propios del producto que estimulan la compra?** Los beneficios propios del producto son la calidad, el rendimiento y el precio.

3.2. SEGMENTACIÓN DEL MERCADO META Y CATEGORÍA DE LA CLASIFICACIÓN INDUSTRIAL

- **¿A qué categoría de la clasificación industrial pertenecen las personas que compran sus productos?** Según datos proporcionados por el DANE las personas que compran los productos de la empresa pertenecen a la categoría de comercio al por mayor y por menor, código CIIU 5229 panaderías Y 2522 queseras. Comercio al por mayor de productos alimenticios.
- **¿Cuál es la demanda potencial del producto?** En el momento aparecen registradas en la Cámara de Comercio de Cali según datos proporcionados por el DANE, 163 Queseras y 2.578 panaderías en su área de influencia. A pesar que la empresa llega con sus productos al total de las queseras, en el potencial de compra de las queseras tenemos una participación aproximada del 45%. Para el caso de las panaderías, la empresa hasta ahora ha empezado a desarrollar una estrategia de mercadeo para llegar directamente a ellas, por lo tanto aún no se tienen datos. A nivel nacional la empresa desea llegar a los departamentos que demanden el producto y que todavía no se ha llegado (Nororiente y sur del país).

- **¿Cuál es la penetración de su compañía en la clasificación industrial?** La clasificación industrial de la compañía según datos del DANE, es Industria Manufacturera, elaboración de productos alimenticios y de bebidas, código CIIU 1585: Elaboración de Productos para Panaderías.

La penetración de la empresa en ésta industria es alta, debido a que se cubre el mercado de las queseras en un 95%, según estadísticas de información de la empresa.

- **¿Cuántos negocios o industrias hay en la categoría de esa clasificación que adquieran el producto en la categoría de su empresa pero que no se lo compren a ustedes?** según el gerente comercial existen un 5% del total de los negocios que pertenecen a la categoría CIIU 1585 que le compran a la competencia, según fuentes departamento de ventas de la empresa.

- **¿Cuántos consumidores adquieren el producto?** La empresa en su base de datos a nivel nacional cuenta con 852 clientes donde los más representativos en cuanto a volúmenes de compra se encuentran ubicados en la ciudad de Cali.

- **¿Ha crecido o disminuido el número de consumidores (queseras) en los últimos años?** Según estadísticas comparativas dadas por el gerente comercial y financiero de la compañía. Queseras – Panaderías – Competencia, el crecimiento porcentual de consumidores puede estar en un intervalo entre el 12% -17%. (Fuente Cámara de Comercio de Cali).

- **¿Cuál es el volumen total de ventas de la compañía y cual es el volumen de las ventas promedio por cliente?** El volumen total de ventas de la compañía para el año 2008 fue de \$13.000.000.000. Considerando los seiscientos cuarenta (640) clientes más representativos en las ciudades de Bogotá, Medellín, Pereira, Armenia y Cali, podemos decir que el promedio se acerca a los \$1.400.000 Mensuales. dato suministrado por el gerente financiero de la compañía.

- **¿De qué tamaño son las compañías que le compran a su empresa?** Considerando el sector, podemos decir que son las queseras grandes, pequeñas y medianas de las principales ciudades de Colombia donde se generan las grandes ventas. Sin embargo, si tomamos en cuenta la ley mipyme (micro, pequeña y mediana empresa), estas empresas se clasificarían como micro empresas.

4. ANÁLISIS DE VENTAS

4.1 VENTAS TOTALES

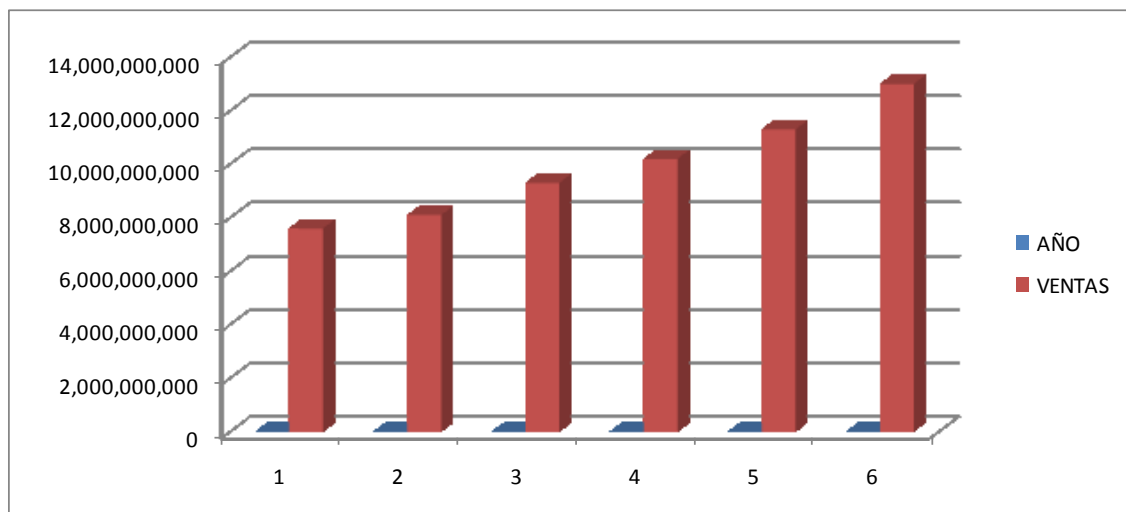
- **¿Cuáles son las ventas totales de la compañía y los niveles de ganancia o utilidades de los últimos años?** Las ventas totales han presentado un crecimiento promedio en los últimos años entre un 12% y 15%, con un margen bruto de utilidad de un 25%.

Cuadro 1. Ventas totales Productos el Nevado

AÑO	VENTAS (\$)
2003	7.600.000.000
2004	8.100.000.000
2005	9.300.000.000
2006	10.200.000.000
2007	11.300.000.000
2008	13.000.000.000

Fuente: PRODUCTOS EL NEVADO. Documentos internos de la empresa. Cali, 2009. Archivo computador.

Gráfico 1. Ventas totales de la compañía Productos el Nevado

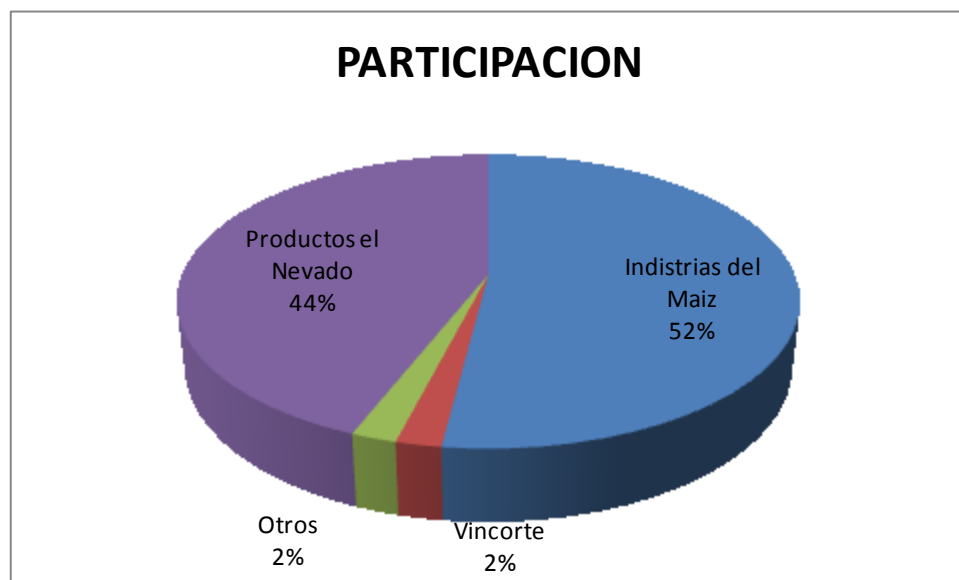


¿Cuál es la tasa de crecimiento en ventas en comparación con la de la industria y en comparación con la de los principales consumidores? La tasa de crecimiento en la Industria en el sector panificador esta entre un 8% y 12%, mientras que la empresa presenta un crecimiento entre un 12% y un 25% (Datos según productos el nevado).

4.2 PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO

- **¿Cuál es la participación de las ventas totales de la compañía en el mercado?** Por medio de la siguiente gráfica se explica la distribución del mercado entre las compañías del sector panificador.

Gráfico 2. Participación del mercado



- **¿Se está perdiendo o ganando participación en el mercado?** Se está ganando participación en el mercado, aunque en el último año la llegada de un nuevo competidor (Vincorte) ha mantenido estable la tasa de crecimiento.
- **¿Qué competidores han ganado o perdido participación en el mercado y por qué?** Ha ganado participación Vincorte por precio y a perdido Industrias del Maíz por servicio al cliente. Industrias del Maíz tenía una participación del 47% y

ahora es del 52%. Vincorte al comienzo, principios del 2008, tenía una participación del 1.5%, hoy es del 2%.

4.3 ESTACIONALIDAD DE VENTAS

- **¿Qué productos se venden en determinadas épocas del año?** Durante todo el año la demanda de los productos se mantiene constante, a excepción de la natilla que solo se vende en el mes de diciembre.
- **¿Hay una época del año en la cual no se tiene mucho éxito o en la cual se obtiene mejores resultados que la industria en general?** La época en la que no se tiene mucho éxito: es en los meses de julio, agosto y septiembre, por las vacaciones de los colegios y las matriculas; se presenta un notable aumento en la demanda del producto durante los dos últimos meses del año.
- **En el caso de los detallistas, ¿Cuáles son las tendencias semanales y diarias de estacionalidad del producto?** El comportamiento de las ventas presenta una tendencia estacional constante en términos de pedidos semanales; quiere decir esto, que los detallistas presentan el mismo volumen de compra durante las cuatro semanas del mes, siendo para ellos los días viernes y sábados donde se presentan sus mayores ventas; por tal razón la decisión de abastecimiento del producto se realiza el día lunes de cada semana.

4.4 VENTAS POR TERRITORIO GEOGRÁFICO - SEGMENTOS DE MERCADO META

- **¿Hay áreas del país en que se logren más ventas y utilidades totales y ventas Per cápita que otras?** En el país se logran las mejores ventas en las ciudades de Bogotá y Cali, donde se encuentran concentrada la mayor fuerza de venta y por ende el mejor crecimiento del mercado.

5. CONOCIMIENTO Y ATRIBUTOS DEL PRODUCTO

5.1 CONOCIMIENTO DEL PRODUCTO

- **¿Cuál es el conocimiento de su producto en comparación con el de la competencia?** El conocimiento del producto en comparación con la competencia es total, porque conocen la empresa que lo fabrica, conocen sus componentes, conocen de su calidad, rendimiento y rentabilidad. Para tales fines, la empresa se preocupa por dar a conocer permanentemente al cliente estos factores.
- **¿Ha aumentado o disminuido los niveles de conocimiento en los últimos años?** Ha aumentado debido a que se ha expandido en varias zonas de Colombia, y porque se hacen constantemente campañas de capacitación, asesorías técnicas y degustaciones a nivel de los clientes que son las queseras y el consumidor final que son las panaderías.
- **¿Cuál es el primer Nivel de mención por parte del consumidor sin que reciba ayuda?** En Bogotá Mister y en Cali Universal y Mister, según investigaciones informales elaboradas por el área comercial de la compañía.

5.2 ATRIBUTOS DEL PRODUCTO

- **¿Cuál es el beneficio primario que este ofrece al cliente?** El beneficio que ofrece al cliente es el rendimiento del producto.
- **¿Cuáles son los atributos importantes del producto?** Los atributos importantes del producto son la calidad y el rendimiento, textura, color y sabor.
- **¿Cuáles son los atributos importantes de los productos de la competencia?** Calidad y presentación.
- **¿Qué les gusta o disgusta del producto a los consumidores?** A los clientes les gusta el sabor y la textura, la empresa no registra los disgustos del producto frente a los consumidores.

- **¿Hay algo respecto a su producto que pueda contribuir a diferenciarlo de la competencia?** Si, el rendimiento del producto es lo que más se diferencia entre los productos la competencia ya que Mister ofrece por una cantidad de mezcla más unidades de productos, mientras la competencia ofrece menos unidades por la misma cantidad de mezcla; éste aspecto diferenciador es bien conocido por el intermediario (distribuidor) y el consumidor final (panaderías).

5.3 CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

5.3.1 Mister buñuelo (etapa de madures)

- **Características:**

- Ventas: máximo de ventas.
- Utilidades: altas utilidades.
- Clientes: El producto es conocido en el mercado y la mayoría lo adopta.
- Competidores: Numero estable. En este momento la empresa compite con Industrias del maíz y con Vincorte.

- **Objetivo de marketing.** Maximizar utilidades incrementando la participación en el mercado en un 10% anual.

- **Estrategias:**

- Producto: Diversificación de marca.
- Precio: Precios que igualen o mejoren lo de la competencia, Industrias del maíz y Vincorte.
- Distribución: Desarrollar un canal de distribución que genere un mayor grado de cubrimiento que haga que el producto se encuentre en las principales zonas geográficas escogidas por la empresa dentro de el país.
- Publicidad: Destacar beneficios y diferencias de la marca frente a los de la competencia.

5.3.2 Mister pandebono (etapa de introducción)

- **Características:**

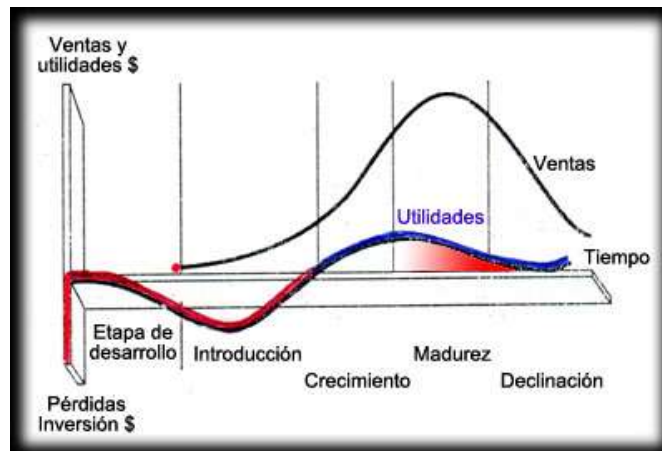
- Ventas: Ventas bajas.
- Utilidades: Negativas
- Clientes: Innovadores
- Competidores: Pocos.

- **Objetivo de marketing:** crear conciencia de del producto y ensayo.

- **Estrategias:**

- Producto: Ofrecer producto básico.
- Precio: Usar costo más margen.
- Distribución: Desarrollar una distribución selectiva.
- Publicidad: Crear conciencia del producto con adoptadores tempranos.

Gráfico 3. Ciclo de vida de los productos



Fuente: Estrategias del ciclo de vida del producto [en línea]. Colombia: Disenio, 2008 [consultado mayo de 2009]. Disponible en Internet: http://disenio.idoneos.com/index.php/Dise%C3%B1o_Industrial/Marketing/Ciclo_del_product

6. HÁBITOS DE COMPRA Y LEALTAD DE MARCA

6.1 LEALTAD DE MARCA

- **¿La compra por nombre de marca es importante para la empresa?** Sí, porque la empresa necesita ser reconocida a nivel nacional por la marca Mister. Esta estrategia esta ligada al fortalecimiento del canal de distribución.
- **¿Qué porcentaje de los consumidores muestran lealtad a la marca?** La mayor parte de las veces en un 98%. Esta cifra esta sustentada por la frecuencia de compra y la antigüedad de los clientes.
- **¿Es frecuente el cambio de marca?** No. Porque no hay muchos competidores y por lo general las personas se casan con un marca y no la cambian.

6.2 HÁBITOS DE COMPRA

- **¿Dónde se realizan las ventas de los productos?** Los productos se venden en las diferentes queseras de las principales ciudades del país: Cali, Bogotá, Medellín, Manizales, Pereira, Armenia, Barranquilla.
- **¿Dónde son más fuertes y débiles según el índice de desarrollo de la categoría y de la marca?** Son más fuertes en Cali, Bogotá, Medellín, Pereira, Armenia, Manizales y por último Barranquilla donde la costumbre de consumir buñuelo y pandebono no es marcada culturalmente.
- **¿Cuál es el tamaño y cantidad de compra de los clientes?** El tamaño que más se vende es la presentación de 50k (bulto), y en promedio los clientes en total piden 16.500 bultos al mes.
- **¿Con qué frecuencia se efectúan las compras?** Las compras se efectúan semanalmente y en algunos casos quincenalmente.
- **¿Cuál es la razón de la compra?** Es un producto se excelente calidad que le ofrece a los consumidores un alto rendimiento del producto como valor agregado.

7. DISTRIBUCIÓN

- **¿Dónde compran los consumidores los productos pertenecientes a la categoría de la empresa?** Los consumidores compran el producto (mezclas) inicialmente en la empresa vía telefónica, después las queseras que son los principales distribuidores, los cuales se encargan de distribuir el producto al resto de consumidores.

- **¿Dónde adquieren el producto de la compañía?** El producto se puede adquirir en las queseras de las principales ciudades de Colombia.

- **¿Qué canales o métodos de distribución están recibiendo una creciente aceptación en la industria?** Está recibiendo una creciente aceptación la distribución tienda a tienda.

- **¿Qué canales o métodos de distribución emplea la competencia?** El canal de distribución de la competencia es indirecto y corto.

- FABRICANTE----- MAYORISTAS----- CONSUMIDORES

- **¿Tiene suficiente penetración de las tiendas para maximizar las ventas en determinados mercados?** Si, aunque a veces la empresa se queda corto con el abastecimiento del producto por la falta materia prima que a veces no se puede aprovechar las oportunidades que las queseras ofrecen.

- **¿Conviene ampliarse y abarcar nuevos territorios?** En estos momentos no porque la situación actual del país en términos económicos. La empresa prefiere mantenerse y fortalecerse en los mercados de las regiones actuales, las metas de expandirse a otras ciudades de Colombia tienen una prorroga.

- **¿Hay otras regiones del país donde deberían hacer negocios?** Si, en la región nororiental Santander del norte Y del sur, ya que no hay presencia nuestra ni de la competencia. Además hay otras regiones donde se quiere penetrar aun más el mercado por su potencial y alto numero de establecimientos como panaderías y queseras que son: Antioquia, Quindío, Risaralda y Tolima donde el producto se encuentra en el mercado pero no en todas las zonas geográficas. Por último se encuentra la zona sur del país, donde culturalmente el consumo de

buñuelo no es arraigado pero que de todas formas potencialmente es importante para la compañía.

- **¿Cuántos distribuidores existen?** Los distribuidores que existen en el mercado son las queseras de las principales ciudades de Colombia en donde se encuentre el producto. En el 2008 la empresa cuenta con 852 clientes que al mismo tiempo son los distribuidores del producto, y es aquí donde las personas pueden encontrar las mezclas Mister.

- **¿Cuáles son sus áreas comerciales de distribución geográficas?** El área geográfica donde se encuentra la empresa es en el departamento del Valle del Cauca, en el municipio de Palmira. La distribución se efectúa a través de camiones de 15ton y tractomulas de 35ton de propiedad de la empresa, lo cual permite que la distribución del producto en las diferentes áreas comerciales sea óptima.

- **¿Cómo vende el producto en la industria?** Se vende al por mayor en varias presentaciones: en bultos, en bolsas de polietileno y en cajas plegadizas.

- **¿Cuál es el método más eficiente de vender a los distribuidores, a los mayoristas o en el comercio al detalle?** El método más eficiente es la visita por parte del asesor comercial en acompañamiento de la asesoría técnica.

- **¿Cuál es la importancia de su producto para las queseras?** La importancia es que Mister (mezcla) es un producto determinante en el negocio de las queseras y que puede formar parte importante en los volúmenes de sus ventas diarias.

- **¿Necesita usted los servicios del canal más que ellos necesitan su producto?** El canal necesita vender el producto de la compañía debido a que es un producto demandado; el canal requiere tenerlo a disposición de sus clientes para obtener una mejor rentabilidad en su negocio.

- **¿Quien tiene el poder del canal?** Las queseras porque llegan directamente al consumidor final (las panaderías).

- **¿Cómo el canal de distribución venden el producto?** Lo venden en las unidades de empaque y a granel.

- **¿Recibe el producto de la compañía un apoyo agresivo de ventas o tiene que venderse por sí mismo?** El producto si tiene el apoyo de la empresa, porque la empresa incentiva al vendedor del canal y al intermediario de este con estrategias promocionales que ayuden a lograr los objetivos de ventas trazados y así cumplir las metas.
- **¿Cuál es el tamaño mínimo de los pedidos que se exige a los clientes?** 30 bultos por pedido.
- **¿Cuáles son las condiciones de pago?** Las políticas de cartera establecidas y de acuerdo a las negociaciones comerciales oscilan o están parametrizadas de la siguiente forma: contado, 8 días, 15 días y 30 días.
- **¿Con que frecuencia se debe reponer el inventario?** Se debe reponer el inventario semanalmente y en algunas ocasiones diariamente.

8. FIJACIÓN DE PRECIOS

- **¿Cuál es la estructura de precios del producto?** La estructura de precio de los productos de la empresa se hace teniendo en cuenta los costos, el margen de utilidad, los precios de la competencia y la TRM del mercado.
- **¿Cuál es la estructura de precios del producto en relación con la competencia?** Relativamente es igual; la posible diferencia se presenta en el costo de la materia prima – almidón de maíz- lo cual hace parte de la estructura de costos de cada empresa, pero que finalmente determina el precio en un 80%.
- **¿Cambia durante las temporadas de ventas la relación del precio del producto con los de la competencia?** No, el precio siempre permanece igual en cualquier temporada.

8.1 ELASTICIDAD DE PRECIO

- **¿Cuándo se aumenta o disminuye el precio?** Lo determina el precio internacional del maíz.
- **¿Son los consumidores sensibles al precio en el caso de la categoría de productos de la compañía?** Sí, porque al incrementar el precio del producto se afectaría la demanda.
- **¿Qué lugar ocupa el precio del producto en relación con los principales competidores?** El precio del producto de la compañía se mantiene nivelado con el de la competencia.

9. BOSQUEJO HISTÓRICO DE MERCADOTECNIA DE LA COMPAÑÍA VS. LA COMPETENCIA

9.1 COMPETENCIA: INDUSTRIAS DEL MAÍZ

Se encuentra localizada en la ciudad de Cali, en el departamento del valle del cauca; esta compañía es considerada la principal competencia de la mezcla para buñuelo, pues tiene una gran participación y aceptación en el mercado, además cuenta con una alta tecnología y excelente control de calidad gracias a la estandarización de sus procesos. Posee su propia planta de producción de materia prima, la cual no solamente alcanza para abastecerse ellos mismos, sino también para proveer a la misma competencia.

9.2 COMPETENCIA: VINCORTE

Su sede comercial está ubicada en Arroyohondo, Cra 30 No 10 - 06 en la ciudad industrial de Yumbo, Valle del Cauca. Aunque es una comercializadora de vinos y bebidas alcohólicas se esta dedicando hace dos años a producir mezclas blancas para panaderías. Su producto se vende bajo la marca VINCORAL.

9.3 PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO – VENTAS

- **¿Cuál es la participación de sus competidores en el mercado y las ventas?**
La participación en el mercado de Industrias del maíz es del 52%, y de Vincorte es del 2%, otros 2%.

- **¿De qué manera han afectado los programas de mercadotecnia a su participación en el mercado y a las ventas durante los últimos años?** De una manera positiva gracias a los planes de mercadotecnia que la empresa ha realizado para sostener la participación en el mercado, a pesar que han entrado nuevos competidores con novedosas estrategias de precios y distribución.

- **¿Son favorables en comparación con los resultados de la competencia?**
Sí, porque le ha permitido a la empresa conservar un lugar privilegiado en el mercado, ganar cada vez más participación y alcanzar mejor posicionamiento de marca.

9.4 MERCADO META

- **¿A quienes vende sus productos la competencia?** La competencia le vende los productos a las queseras, panaderías y a los diferentes almacenes de cadena a nivel nacional.
- **¿Cuál es la descripción de sus mercados meta?** La descripción del mercado meta son las queseras ubicadas en lugares estratégicos que tengan una solides económica ya que la empresa da plazos de pagos; con experiencia mínima en el mercado de dos años. De otra parte, las panaderías ubicadas en cualquier zona geográfica del país.

9.5 OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA

A continuación se resumen los objetivos y estrategias fundamentales de mercadotecnia de la empresa y los de la competencia.

9.5.1 Productos El Nevado

- **Objetivos:**

- Incrementar las ventas en un 15% para el año 2009.
- Mejorar la participación en el mercado en un 2% para el primer trimestre del 2009.
- Posicionar la marca Mister en un lapso máximo de 1 año.

- **Estrategia.** Crear puntos de venta que les permita a los consumidores finales conocer la marca Mister y sus beneficios.

9.5.2 Competencia

- **Objetivos:** lograr sostenerse con la misma participación del mercado.

- **Estrategia:** participar en mercados internacionales.

9.6 POSICIONAMIENTO

- **¿Cuál es el posicionamiento de su compañía y de los competidores?** El posicionamiento del marca Mister está sustentado en la calidad del producto y en el servicio posventa. Productos el Nevado sustenta esta estrategia en la insistente función de investigación y desarrollo, que de manera consecuente con la calidad realiza transferencia técnica al cliente con el fin de que n conozca el cómo obtener rendimiento y calidad al mismo tiempo. Podríamos medir el posicionamiento con el porcentaje de participación en el mercado (44%).

Para el caso de Industrias el Maíz, el posicionamiento está sustentado en la imagen corporativa de la multinacional, la cual pone al servicio de las líneas de panaderías todas las herramientas institucionales y comerciales para obtener los mejores resultados en el mercado. Participación en el mercado 52%

En el caso de Vincorte, su estrategia de posicionamiento esta sustentada en el precio, como estrategia de penetración. Participación en el mercado 2%

- **¿Tiene un posicionamiento fuerte en relación con los competidores?** Si, la preferencia por el producto frente al de la competencia así lo demuestra.
- **¿Es el posicionamiento de la empresa un atributo fuerte que resulta importante para el mercado meta?** Si, puesto que como en el mercado meta también existe un fuerte competencia de ser el mejor; el producto que ellos vean que ofrece mejor calidad y rendimiento y que se el más demandado por competidor líder, será en últimas el más comprado.

9.7 FUERZAS Y DEBILIDADES DEL PRODUCTO – EMPLEO DE MARCA – EMPAQUE

- **¿Qué productos venden los competidores?** Mezclas, Fécula, Natilla, levadura, glucosa, azúcar.

- **¿En que difieren de los de su empresa?** Difieren en la rendimiento del los productos y en el precio.

- **¿Cuáles son las fuerzas y debilidades del producto de su empresa?** Las fuerzas del producto son: el color, la textura, el sabor, su rendimiento y el precio. Los compradores no observan debilidades en el producto ni en el servicio.

9.8 FIJACIÓN DE PRECIOS

- **¿Cuál es el precio de la compañía en comparación con los de la competencia?**

Cuadro 2. Mister buñuelo producto estrella de la compañía (Precios sin IVA)

PRESENTACIÓN	PRODUCTOS EL NEVADO	INDUSTRIAS DEL MAIZ	VINCORTE
250g	\$ 1.400	\$1.520	\$1.400
50k	\$ 74.000	\$ 86.000	\$ 74.000

9.9 DISTRIBUCIÓN – PENETRACIÓN EN TIENDAS – COBERTURA DEL MERCADO

- **¿Usa la compañía los mismos canales de distribución que los competidores?** Sí, porque las dos empresas utilizan la misma estructura de canal en donde se involucran máximo dos intermediarios.

- **¿Cuáles son las fuerzas y debilidades de su método de distribución en relación con los de los competidores?**

(Ver Cuadro 3, página siguiente).

Cuadro 3. Fuerzas y debilidades de la compañía y su competencia en relación a la distribución

Productos el Nevado	
FUERZAS	DEBILIDADES
Personal profesional y técnico capacitado	Dependencia del abastecimiento de la MP
Credibilidad crediticia	Carencia de un modelo estratégico
Distribución directa	Estructura comercial deficiente
Buena reputación entre distribuidores	Falta de programas de desarrollo al personal
Conocimiento del mercado	
Industrias del Maíz	
FUERZAS	DEBILIDADES
Productores de materia prima.	Rigidez en las políticas comerciales. (precio)
Se estructura de costos les permite manejar un precio diferencial con los distribuidores.	No tienen buena representatividad a nivel nacional (estructura comercial)
Excelente posicionamiento de marca.	Falta de programas de post venta.
Vincorte	
FUERZAS	DEBILIDADES
Estructura financiera	Su poco reconocimiento en el mercado, marca nueva.
Canal tradicional de distribución TAT	No estandarización de la calidad de los productos.
Buen proceso logístico.	Desabastecimiento en algunas épocas del año por falta de materias primas.

- **¿Cuál es la cobertura de mercado del producto?** El producto llega a las principales ciudades de Colombia en las principales queseras de cada una de ellas.
- **¿Dónde se venden los productos?** En las principales queseras de cada departamento o región.
- **¿Dónde se venden los productos de la competencia?** Los productos de la competencia se venden en las principales queseras de todos los departamentos de Colombia y en los almacenes de cadena del país.

9.10 VENTA PERSONAL

- **¿Cuál fue el desempeño de ventas durante el año anterior?** La empresa cumplió en un 15%, mas de lo presupuestado en ventas; si comparamos el desempeño de la empresa con el de la competencia podríamos decir que a

gestión comercial estuvo por encima del promedio del sector o de sus competidores que en promedio estuvo oscilando entre un 7% y 11%.

- **¿En que difieren la filosofía de ventas de su compañía respecto a la de los competidores?** Difieren en que los competidores están centrados en precio y la empresa esta centrada en calidad y servicio.

9.11 PROMOCIÓN

- **¿Cuáles fueron los resultados de las promociones de la compañía y los que logro la competencia en el año anterior?** Los resultados de las promociones de la empresa fueron obtener una mayor fidelización de los clientes y mantener el nivel de pedidos de estos. La competencia con todas sus promociones preservó su participación en el mercado.
- **¿En qué se distinguen las promociones de la compañía respecto a las que realizan los competidores?** Se diferencian en la frecuencia, ya que la competencia mantiene los niveles de promociones todo el año y la empresa hace promociones esporádicamente.
- **¿Qué promociones realizadas por la competencia dan resultados muy buenos?** La competencia realiza su gestión comercial promocional durante todo el año, ofreciendo cantidades adicionales de productos a cambio de volúmenes determinados de compras.

9.12 MENSAJE PUBLICITARIO

- **¿Es la publicidad de la empresa más eficaz que la de la competencia?** La empresa ha centrado su estrategia comercial en la atención directa promocional al distribuidor; no ha considerado publicidad para el consumidor final. La competencia, especialmente Industrias del Maíz, respalda la gestión comercial de las líneas de panaderías con publicidad corporativa a través de los distintos medios de comunicación.
- **¿Cuáles son sus fuerzas y debilidades y las de la competencia?** La empresa no ha diseñado estrategia publicitaria. En el caso de Industrias del Maíz,

su principal fortaleza es su amplio presupuesto financiero; como debilidad podemos inferir que la publicidad es de tipo institucional o corporativo y no de manera puntual a los productos de la línea de panadería. En el caso de Vincorte, no se ha detectado estrategia publicitaria.

- **¿Cuál ha sido la eficacia de su publicidad en relación con la competencia?**

Más que la eficacia en la publicidad es la efectividad de la gestión comercial, la cual se realiza a través de los representantes de ventas (cara a cara), generando una fuerte relación con los clientes. Podríamos decir que la publicidad es una estrategia comercial más fría que la estrategia persona a persona.

- **¿Cuáles son las fuerzas y debilidades de su publicidad y de la competencia?**

La publicidad de la empresa es directa con el cliente y la competencia se da a conocer por los medios tradicionales de comunicación, algo que la empresa no maneja.

9.13 POLÍTICAS DE SERVICIO A CLIENTES

- **¿Cuáles son las políticas de servicio al cliente en su empresa?** Tener un cliente satisfecho, prestando un buen servicio en despachos, reclamos, cartera y asesorías técnicas en preparación de mezclas.

- **¿En qué aspectos esas políticas son distintas a las de la competencia?** La diferencia es que la competencia en su servicio al cliente no ofrece asesorías técnicas.

9.14 PRUEBAS- INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DE MERCADOTECNIA

- **¿Qué pruebas efectuaron su empresa y la competencia en el año anterior?**

Productos el nevado experimentó procesos a escala en su planta piloto para la producción de levadura, glucosa, y almidón agrio para la industria de corrugados. Los datos de la competencia no la tenemos por no tener acceso a ello.

9.15 RESUMEN DE FUERZAS Y DEBILIDADES

Basándose en la información anterior ¿cuáles son las fuerzas y debilidades de su compañía en comparación con cada uno de los principales competidores?

Cuadro 4. Fuerzas y debilidades de la compañía vs la competencia

Productos El Nevado	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Personal capacitado	Débil imagen en el mercado
Recursos financieros necesarios	Falta de clara dimensión estratégica
Distribución propia	Personal poco motivado
Buena reputación entre proveedores	
Industrias del Maíz	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Imagen Corporativa	Estructura rígida para la toma de decisiones
Diversificación de productos en diferentes sectores con varias unidades de negocios interrelacionadas.	La poca atención e importancia que le dan a la competencia. Mala imagen frente a la competencia.
Capacidad de reacción frente a los desafíos tecnológicos para alcanzar mayor eficiencia.	
Vincorte	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Capacidad financiera	Poco conocimiento del mercado de Panaderías
Canal de distribución	Producto (mezcla) poco conocido por los grandes distribuidores.
Experiencia en el mercado de tienda a tienda	Poco esfuerzo en el servicio posventa.
Estructura logística.	

10. ANÁLISIS DE LA DEMANDA

10.1 DEMANDA POTENCIAL

- **Mercado meta:**

Cuadro 5. Datos mercado meta

Mercado	Numero
Panaderías registradas	5.446
Queseras registradas	5.743
Clientes de la compañía	852

Fuente: DANE. Mercado meta [en línea]. Colombia: DANE, 2007 [consultado mayo de 2009]. Disponible en Internet: <http://www.dane.gov.co/mercadometa/2007>.

- **Territorio geográfico.** El territorio geográfico de la empresa son las principales ciudades de Colombia, Bogotá, Medellín, Cali, Pereira, Armenia.

- **Restricciones del consumo.** No existen restricciones de consumo en el mercado al cual llega la empresa.

- **Compra promedio anual por cliente.**

16.500 bultos que los clientes compran en el mes / 852 clientes=19 bultos
19 bultos X 12 meses = 228 bultos
228 bultos - compras promedio anuales

- **Compras totales por año en la categoría.**

228 bultos x 640 clientes en el territorio geográfico en las 5 ciudades = 145.920 bultos / año

- **Precio promedio.** El precio promedio del producto es: Presentación 50k (bulto): \$ 74.000.

- **Monto total de las compras.** Multiplicación de las compras totales por el precio promedio del producto.

$$\$74.000 \times 145.920 \text{ bultos} = \$10.798.080.000$$

- **Participación de la compañía en la compra.** La empresa tiene una participación del 44% en el mercado.

Cuadro 6. Demanda potencial

Mercado meta	Panaderías de Colombia
Territorio geográfico	Panaderías: 2971 Queseras: 3695
Restricciones de consumos	Ninguna
Compras promedio anuales por cliente	228 bulto
Compras totales por año en la categoría	1.519.848 bulto
Precio promedio	\$74.0000 bulto
Monto total de compras	\$ 10.798.080.000
Participación de la empresa en las compras	44%
Expectativas de demanda final de la compañía	\$4.859.136.000 En el territorio geográfico de las cinco ciudades. Mas ajustes del 5% = 2.429.568.00. Para un total de = 5.102.092.800

11. PROBLEMAS Y OPORTUNIDADES (DOFA)

Cuadro 7. Matriz DOFA

	<p>FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Personal profesional y técnico altamente calificado en cada una de las áreas de las organización 2. Credibilidad crediticia y Recursos financieros necesarios para enfrentar las exigencias del mercado y desarrollar los planes propuestos. 3. Distribución directa de los productos con camiones y tracto mulas propias. 4. Buena reputación entre proveedores en el cumplimiento de las cuentas por pagar. 5. Conocimiento y experiencia del mercado. 6. Estructura de costos de producción baja. 7. Excelente departamento de investigación y desarrollo de nuevos productos. 	<p>DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dependencia absoluta en el abastecimiento de la principal materia prima (Almidón de Maíz). 2. Carencia de un modelo estratégico acorde con las expectativas del mercado. Es decir que no se cuenta con la capacidad de responder rápidamente a los cambios del mercado. 3. Falta de programas de desarrollo de personal que garanticen altos niveles de motivación en el personal. 5. Estructura comercial deficiente para atender el portafolio de productos.
<p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mercado amplio y creciente para cada producto del portafolio. 2. Demanda de productos (MEZCLAS) en mercados de países vecinos. 3. Alta demanda de levadura y glucosa en el mercado con la presencia de solo dos proveedores. 4. Diversificar el portafolio de productos y direccionar un porcentaje del almidón de maíz al mercado de corrugado (pegante), que esta sin atender. 	<p>ESTRATEGIAS FO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Penetrar más el mercado Aprovechando la logística de distribución propia para generar más ventas con ellos. (3,1 – 3,2) 2. Vender con precios por debajo de la competencia en los mercados de alto crecimiento. (6,1) 3. Elaborar productos de acuerdo a las necesidades de cada mercado. (7,1 - 7,3) 4. Montar planta de producción de fécula, levadura y glucosa para l mercado interno y e externo. (7,3 – 2,2 – 5,3 – 5,4) 	<p>ESTRATEGIAS DO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar alianza Estratégica con un proveedor nacional de fécula diferente al proveedor actual. Mientras se termina el montaje de planta propia. (1 , 1) 2. Estructurar el departamento comercial de acuerdo a las exigencias de la demanda para cubrir nuevos mercados. (5 , 4) 3. Construir espacios de participación gerencial a través de comités de trabajo con el área comercial, de producción y de investigación y desarrollo. (3 , 1) 4. Desarrolla un plan estratégico para aprovechar las oportunidades presentadas. (2 ,1 – 2,2 – 2,3 – 2,4) 5. Realizar alianzas estratégicas con distribuidores para entrar al mercado internacional. (1,2 – 1, 3)
<p>AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La poca presencia de competidores directos, incentiva la llegada de nuevos participantes en le mercado, nacionales e internacionales. 2. Inestabilidad de la tasa de cambio. 3. TLC, permite la entrada de fuertes competidores internacionales, compitiendo con el precio. 4. La recesión económica mundial. 5. Constantes cambios de las disposiciones del sector financiero. En cuanto a plazo y tasa de interés. 	<p>ESTRATEGIAS FA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aprovechar las competencias de los profesionales administrativos y técnicos de producción para implementar el plan estratégico y así minimizar la amenaza de nuevos participantes en el mercado. (1,1) 2. desarrollar un plan financiero teniendo en cuenta el plan estratégico de la organización para reducir los efectos negativos que producen los cambios macroeconómicos. (1,2 – 1,3 – 1,4 - 1,5) 	<p>ESTRATEGIAS DA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Incentivar las ventas de contado o disminuir los días de cuentas por cobrar por lo menos en un 30%. (2,5- 2,4- 2,2.) 2. crear una franquicia de la empresa donde se venda el producto terminado, cubriendo el mercado creando una recordación de marca para evitar la entrada de nuevos competidores. (2, 1). 3. Reducir al máximo la estructura de costos y gastos con el fin de estar preparados para una guerra de precios. (2,3 – 2,4)

12. PLAN DE MERCADOTECNIA

12.1 OBJETIVO DE VENTA DE LA EMPRESA

Para el año 2009 la empresa ha proyectado un incremento de sus ingresos por ventas de un **15%**, sin deflactar. Esto significa que los ingresos por ventas pasarán de **\$13.342.921.850 del 2008, a \$15.344.360.127 en el 2009.**

Inflación en el 2008. El Banco de la República determinó que la inflación real del año 2008 fue del 7.65%; esto significa que el incremento real deflactado de los ingresos para el 2009 equivale al 7.35% con respecto al año anterior.
 $15\% - 7.65\% = 7.35\%$

La razón fundamental por la que la empresa decide incrementar sus ingresos en un 7.35%, (deflactado), es porque para este año, en el primer trimestre, se tiene proyectado el montaje y puesta en marcha de la planta de producción de almidón de maíz. Para los tres primeros meses del año las ventas no presentaran incremento, entendiendo que la estrategia de montar la planta de producción de almidón de maíz solo empezará a dar resultado a partir del mes de abril de 2009.

Cuadro 8. Ventas de la compañía

PRODUCTO	VENTAS 2008	VENTAS 2009 ⁺ (15%)
Fécula	\$2.640.000.000	\$3.036.000.000
Buñuelo	\$8.487.050.000	\$9.760.107.500
Natilla	\$1.086.204.000	\$1.249.134.600
Azúcar pulverizada	\$589.274.000	\$677.665.100
Polvo para hornear	\$455.200.000	\$523.480.000
Pandebono	\$85.193.850	\$97.972.927
Total	\$13.342.921.850	\$15.344.360.127

Fuente: PRODUCTOS EL NEVADO. Documentos internos de la empresa. Cali, 2008. Archivo de computador.

12.2 FACTORES CUANTITATIVOS

Cuadro 9. Tendencias de venta y participación

AÑO	VENTAS	PORCENTAJE	TONELADAS
2005	\$ 9.300.000.000	9%	6.700ton
2006	\$ 10.200.000.000	9.68%	7.300ton
2007	\$ 11.300.000.000	10.78%	8.000ton
2008	\$13.342.921.850	18.08%	10.400ton

Tendencia: La tendencia aumenta como se puede ver en el cuadro del año 2008 debido a que han surgido cambios en la estructura de la compañía y en el portafolio de productos. Míster pandebono se sumó al portafolio existente, además se rediseñó el empaque de los productos actuales.

Cuadro 10. Ventas aproximadas anuales en la industria de las mezclas al año 2008

Producto	Ventas industria	Ventas empresa	Participación
Buñuelo	23.400ton	10.600ton	45.3%
Natilla	3.200ton	600ton	18.75%
Pandebono	3.900ton	2.200ton	56.41%
Fécula	52.000ton	9.000ton	17.31%
Polvo para hornera	260ton	78ton	30%
Azúcar pulverizada	260ton	78ton	30%

Fuente: PRODUCTOS EL NEVADO. Documentos internos de la empresa. Cali, 2008. Archivo de computador.

Cuadro 11. Ventas anuales aproximadas en la industria de las mezclas al año 2009.

Producto	Ventas industria proyectado ^{+10%}	Ventas empresa proyectado ^{+15%}	Participación
Buñuelo	25.740ton	12.720ton	49.42%
Natilla	3.520ton	690ton	19.6%
Pandebono	4.290ton	2.530ton	59%
Fécula	57.200ton	11.700ton	20.45%
Polvo para hornera	286ton	90ton	31.4%
Azúcar pulverizada	286ton	90ton	31.4%

Fuente: PRODUCTOS EL NEVADO. Documentos internos de la empresa. Cali, 2008. Archivo de computador.

Los ingresos de la compañía están sustentados principalmente en las ventas de mezcla para buñuelo, fécula y mezcla para pandebono. Esto significa, que el peso

porcentual de crecimiento de estas tres líneas de productos determina el porcentaje general de participación de la empresa en el mercado de mezclas para panaderías.

12.2.1 La compañía vs. las ventas en el mercado. Para el año 2009 la industria proyecta producir un 10% más con respecto a su producción del año anterior (2008). Según el comportamiento del mercado, datos suministrados por el Gerente Financiero de la compañía.

La empresa proyecta producir y vender un 15% más con respecto al año anterior. Según el Gerente Financiero de la compañía.

Cuadro 12. Ventas de la compañía Vs ventas del mercado

Año	Ventas de la empresa	Ventas aproximadas del mercado	Participación
2005	\$9.300.000.000	\$ 23.846.000.000	39%
2006	\$10.200.000.000	\$ 26.153.000.000	39%
2007	\$11.300.000.000	\$ 28.974.000.000	39%
2008	\$13.342.921.850	\$31.871.400.000	42%
2009	\$15.344.360.127	\$ 35.058.540.000	\$44%

Fuente: PRODUCTOS EL NEVADO. Documentos internos de la empresa. Cali, 2008. Archivo de computador.

Cuadro 13. Tamaño y tendencia del mercado meta 2007. Registradas en la Cámara de Comercio

DEPARTAMENTO	PANADERÍAS	QUESERAS
Antioquia	855	803
Amazonas	10	4
Bogotá	1743	2474
Bolívar	192	128
Boyacá	41	50
Caldas	104	91
Caquetá	55	38
Cauca	165	108
Casanare	48	41
Choco	49	10

Cuadro 13. (Continuación).

DEPARTAMENTO	PANADERÍAS	QUESERAS
Cundinamarca	6	9
Guainia	6	1
Guaviare	35	15
Huila	106	95
Guajira	110	52
Magdalena	53	55
Meta	109	149
Nariño	311	226
Norte de Santander	209	138
Quindío	140	134
Risaralda	137	93
San Andrés	29	17
Santander	214	220
Sucre	91	72
Tolima	252	255
Valle	233	284
Vaupés	3	5
Vichada	8	7
Córdoba	132	169
Total	5446	5743

Fuente: DANE. Mercado meta [en línea]. Colombia: DANE, 2007 [consultado mayo de 2009]. Disponible en Internet: <http://www.dane.gov.co/mercadometa/2007>.

12.2.2 Consideraciones de presupuesto, utilidades y precio. Para el año 2009 se espera una utilidad bruta del 45%, porque para este año la empresa producirá su propia materia prima disminuyendo así sus costos de producción.

Cuadro 14. Consideraciones de presupuesto, utilidades y precio

Año	Presupuesto	Ventas	Utilidad bruta	*Precio sin IVA
2005	\$9.100.000.000	\$9.300.000.000	25%	\$1.200
2006	\$10.000.000.000	\$10.200.000.000	25%	\$1.250
2007	\$11.250.000.000	\$11.300.000.000	25%	\$1.375
2008	\$13.000.000.000	\$13.342.921.850	25%	\$1.400
2009	\$16.000.000.000	\$15.344.360.127	45%	\$1.500

Fuente: PRODUCTOS EL NEVADO. Documentos internos de la empresa. Cali, 2008. Archivo de computador.

* Precio promedio sujeto al comportamiento de la TRM.

La empresa siempre está esperando una utilidad bruta mínima del 25%.

12.3 FACTORES CUALITATIVOS

12.3.1 Consideraciones de tipo económico:

- **Tasa de interés.** Considerando que el comportamiento de la tasa de interés tiene una relación directa con el apalancamiento de la empresa, en el año 2008 los costos financieros tuvieron un incremento de 3 puntos porcentuales en comparación al año 2007. Esto se debió a que el Banco de la República y el sector financiero prefirieron el control de la revaluación sacrificando la disminución de la tasa de interés. Esta medida afectó al sector empresarial colombiano y en especial al sector productivo, en el cual se encuentra ubicada la empresa. Cada vez se hacía más costosa la financiación del capital de trabajo con los bancos, lo que obligó a la empresa muchas veces a sacrificar oportunidades de negocio.

- **Leyes fiscales.** Al estar la empresa ubicada en la Zona Franca y al tener como estrategia la consecución de materia prima en el exterior (importaciones), la consideración y el monitoreo permanente de las leyes fiscales se hace una tarea primordial y de carácter riesgoso. Las constantes variaciones derivadas de las reformas tributarias han hecho que la empresa considere esta variable macroeconómica como de especial cuidado para sus proyecciones. Durante el año 2007 se estableció por parte del gobierno nuevas exigencias legales para acceder y aplicar como usuario permanente de zona franca. Así las cosas, los antiguos usuarios, como el caso de Productos el Nevado, se han visto beneficiados, pues de alguna manera se ha disminuido la pretensión de muchos competidores de utilizar los beneficios de la zona franca como parte de su estrategia de mercadeo.

- **Desempleo.** En promedio el desempleo en Colombia esta es un 11.5%, el cual se encuentra un poco por debajo del promedio en Latinoamérica. El consumo de de buñuelos derivados de la mezcla de almidón de maíz tiene principio un relación inversa o indiferente a la variable macroeconómica tasa de desempleo. El consumidor común de este bien tiene como patrón habitual de consumo el adquirir harinas (panes, buñuelos, arepas, etc.), como parte esencial de su alimentación básica. Esto quiere decir, que en la medida que los niveles de desempleo no se desborden a los límites de una recesión económica, los consumidores habituales de buñuelos no tenderán a disminuir el consumo de este bien.

- **Inflación.** Como es bien sabido de todos, la inflación ha sido la variable macroeconómica menos controlable de todas. Nuestro país en términos de inflación se ve afectado por otros factores externos e internos que hacen que los pronósticos inflacionarios no se cumplan. Sin embargo, para el caso de Productos el Nevado, y en general para todos los colombianos, los niveles de inflación de los últimos años (inflación de un solo dígito) han permitido a la empresa cumplir con los pronósticos de precios, costos y gastos.

- **Recesión.** Aunque nuestro país aun no se ha visto abocado a una situación económica de recesión, el considerar este escenario nos llevaría a pensar en una reestructuración total del negocio, pues aunque el sector de alimentos sería de los últimos afectados, el ser sensatos en los planes de expansión, acompañados del monitoreo del entorno económico nos ayudaría a permanecer en el mercado.

- **TRM.** Las compras al exterior de materia prima y el pago de algunas obligaciones financieras en dólares, hacen que para Productos el Nevado sea de vital importancia el comportamiento de la TRM. La revaluación presentada durante gran parte del año 2008, permitió a la empresa adquirir y abastecerse a muy buenos precios de materia prima. De otra parte, el costo financiero de la deuda en dólares fue muy bajo frente al costo financiero de las obligaciones en pesos. Para empresas como Productos el Nevado, la revaluación es más favorable que la devaluación, pues aunque la empresa exporta y se ve afectada por la revaluación, a la hora de hacer un balance sobre los beneficios alcanzados por la compra de materia prima y el ahorro en los costos financieros, y los beneficios derivados de las exportaciones, vemos que será siempre mejor un proceso revaluacionista.

12.4 COMENTARIO DEL GERENTE FINANCIERO DE PRODUCTOS EL NEVADO

Al realizar las proyecciones financieras de la compañía, sustentadas en el estudio de mercado y el estudio económico, se determinó que el comportamiento de los ingresos durante cinco años debe mantener un crecimiento constante de un 15% sin deflactar. Esto obedece específicamente a que la viabilidad financiera de la empresa (incluidos nuevos proyectos) solo será posible bajo el escenario del crecimiento en los ingresos como se tiene planteado. El método de valoración y/o viabilidad financiera utilizado por la compañía fue el de flujo de caja descontado, donde se traen a valor presente los flujos de caja futuros a una tasa de descuento determinada para obtener el valor presente neto (VPN) y la tasa interna de retorno (TIR). Al evaluar la compañía de manera integral, incluido los proyectos, se

encontró que el VPN era positivo (≥ 0), y que la TIR era superior a la rentabilidad esperada por los socios con los ingresos creciendo anualmente de manera constante en el porcentaje arriba mencionado.

12.5 MERCADO META DE PRODUCTOS EL NEVADO

Desde sus inicios Productos el Nevado ha direccionado su gestión comercial a través de distribuidores (Queseras). Durante años ésta estrategia ha funcionado, logrando posicionar el producto y la marca de manera exitosa. Sin embargo y de manera proactiva, la alta gerencia ha entendido que es el momento de llegar al consumidor final (Panaderos y núcleos familiares), buscando con ello mayor rentabilidad y mayor control del mercado (Retroalimentación). Esto significa que la empresa debe estructurarse comercial y administrativamente de manera diferente a lo que es hoy, sin dejar a un lado el canal institucional de los distribuidores, pues sabemos que ellos soportan casi en su totalidad el nivel de ingresos de la compañía. Se requiere entonces, estructurar la logística de entrega, las políticas de cartera, la estrategia de mercado para ese canal, el personal comercial y administrativo adicional requerido, los estándares de producción y la inversión adicional en capital de trabajo que demande ésta redefinición del mercado meta de la empresa.

Todo esto quiere decir que el mercado meta primario son las Queseras y el secundario son las panaderías y el núcleo familiar.

12.6 OBJETIVOS DE MERCADOTECNIA

12.6.1 Objetivo de distribución (penetración). Con los puntos de venta y tiendas contribuir en un 20% del total de las ventas en el año 2010.

- **Fundamentación:** entendiendo que en el fondo el objetivo principal de la empresa es el aumentar la rentabilidad; por lo tanto, el ampliar la cobertura de zonas donde la marca Mister es distribuida, garantiza como consecuencia lógica y directa que los niveles de ventas aumentarán y por ende se cumple el objetivo de rentabilidad propuesto por los accionistas.

12.6.2 Objetivo de venta personal / estrategia de operaciones. Lograr que cada uno de los vendedores (4) realice cinco (5) visitas diarias a los clientes actuales.

- **Fundamentación:** si se considera que el 20% de los clientes representan el 80% de los ingresos por ventas de la compañía, entendemos que en primera instancia debemos ocuparnos por generar en ellos, en el 20%, compromiso de fidelidad a través de valores agregados y diferenciadores en los servicios pre y posventa. Es por esta razón, que se estructurará una estrategia comercial basada en visitas de ventas y de mantenimiento que permita consolidar la base de los clientes actuales.

12.7 ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN (PENETRACIÓN Y COBERTURA)

- **Objetivo.** Con la implementación de cuatro puntos de venta y dos tiendas contribuir en un 20% del total de las ventas en el año 2010.

Este objetivo se cumplirá por medio de las siguientes estrategias de posicionamiento.

- **Estrategia número uno.** Crear puntos de venta (4) en diferentes zonas geográficas de Cali (centros comerciales), donde les permita a los consumidores conocer la calidad del producto terminado.

Desde sus inicios, la empresa ha estructurado su estrategia comercial basada en la colocación de sus productos (mezclas) en las grandes queseras (distribuidores); los cuales durante los últimos años se han ido convirtiendo en quienes determinan precios y condiciones de negociación. Considerando las nuevas tendencias del mercado y del sector, la necesidad de incrementar sus márgenes de rentabilidad y el deseo de que la marca “Mister” se posicione en la mente del consumidor final, la compañía ha decidido colocar producto terminado (buñuelo y pandebono) al alcance del consumidor final. Iniciando en la ciudad de Cali.

Se pretende masificar la marca por medio de unos puntos de venta bajo el nombre “MISTER”, ubicados estratégicamente en los principales centros comerciales de la ciudad de Cali. Con esto se quiere ofrecer a los consumidores finales el verdadero sabor y calidad de los productos terminados, trabajado con la marca Mister.

Se aspira entrar este año 2009 en la catorce de calima de la ciudad de Cali. Este punto se considerara como piloto donde se estudiara el comportamiento de los consumidores finales frente a la calidad de los productos.

El punto será atendido por dos personas con el uniforme institucional respectivo y debidamente capacitadas desde el punto de vista técnico y de servicio al cliente. De manera simultánea la empresa recibirá retroalimentación directa de los pormenores derivados de la venta y del consumo de los productos.

Para el año 2010 la empresa planea expandir esta estrategia ‘MISTER’ en los siguientes centros comerciales de la ciudad de Cali.

- Centro Comercial Río Cauca
- El Éxito (calle quinta)
- Centro Comercial Único (Salomia)

En el punto de venta lo que se pretende es ofrecer un producto terminado señalando los atributos básicos del mismo, como los son la calidad el sabor y el color de los productos ofrecidos, que son todos de la categoría de panificación.

Siempre buscando la satisfacción del cliente, con esto el cliente puede encontrar productos de alta calidad reconocidos, dando esto un cierto grado de reconocimiento a la marca, ya que en el punto de venta se tendrá claro que los productos que se están consumiendo son de la marca MISTER.

La empresa con esta estrategia ganaría no solo un incremento en las ventas sino lograr entrar a otro tipo de mercado como lo son los grupos familiares, que son el cliente final consumidor del producto.

El primer punto de venta estará disponible en el mercado el 7 de julio del 2009 en la catorce de calima de la ciudad de Cali, el punto estará ubicado en el patio de comidas de la misma desde horas de la mañana hasta finalizar la tarde. Se tiene un presupuesto de seiscientas degustaciones de toda clase de productos que se venderán en el punto de venta, trescientas en horas de la mañana y trescientas en horas de la tarde.

Las personas que estén repartiendo la degustación estarán vestidas con trajes típicos del valle haciendo representación a los productos vallunos como lo son el buñuelo, pandebono y la avena.

Costos de la implementación de la estrategia número uno. Para la inauguración del punto de venta se estimo una inversión inicial la cual se estima en el siguiente cuadro.

Cuadro 15. Inversión inicial de un punto de venta en la ciudad de Cali

INVERSIÓN INICIAL	
MAQUINARIA	\$ 1.500.000
Horno	\$ 1.000.000
Freidor	\$ 500.000
EQUIPOS O HERRAMIENTAS	\$ 2.600.000
Maquina registradora	\$ 300.000
Utensilios varios de cocina	\$ 1.500.000
Nevera	\$ 800.000
MUEBLES Y ENSERES	\$ 1.050.000
Sillas (7)	\$ 1.050.000
INFRAESTRUCTURA	\$ 3.000.000
Caseta típica de madera	\$ 3.000.000
INAUGURACIÓN	\$ 1.000.000
Decoración de la caseta	\$ 200.000
Personal de degustación, 2 personas (merchandising)	\$ 100.000
Alquiler de trajes típicos	\$ 100.000
Producto de degustación	\$ 300.000
Material publicitario pto. de venta	\$ 300.000
TOTAL	\$ 9.150.000

Cuadro 16. Costos fijos del punto de venta

COSTOS FIJOS MENSUALES	
Arriendo + Servicios públicos	\$ 1.500.000
Aseo	\$ 200.000
Papelería	\$ 50.000
Salarios Administrativos	\$ 750.000
Publicidad	\$ 300.000
TOTAL	\$ 2.800.000
TOTAL ANUAL	\$ 5.600.000

Cuadro 17. Costo variable anual del punto de venta

COSTOS VARIABLES ANUALES	
Materia prima (mezcla, leche, queso, mantequilla, agua)	\$ 9.600.000
Mano de obra directa (1 técnico)	\$ 16.800.000
Costos indirectos de fabricación (Platos, servilletas, vasos, pitillos)	\$ 1.000.000
TOTAL	\$ 27.400.000

Total inversión de la estrategia \$42.150.000

– **Estrategia número dos.** Crear dos tiendas donde el consumidor encuentre los productos en sus diferentes presentaciones. Estos puntos de venta estarán ubicados estratégicamente en zonas geográficas densamente pobladas de estratos 3 y 4.

Entendiendo que si se busca el aumento en las ventas, se tiene que articular de manera integral todas las variables que participan en él, éste objetivo. Así al encontrar puntos estratégicos donde haya concentración de personas y se pueda ofrecer “masivamente” los productos “Mister”, se alcanzará de manera más rápida el posicionamiento de marca y por ende el aumento esperado en las ventas.

La empresa para apoyar este objetivo desea implementar otras tiendas donde se ofrezcan los productos en sus diferentes presentaciones; además donde se cuente con una asistencia técnica permanente que soporte la venta del producto para enseñarle al cliente la preparación de los mismos y todas las recetas que se pueden trabajar con los mismos.

Además con estas tiendas se tiene la posibilidad de que no solo utilicen los productos las queseras y las panaderías sino también todas las personas consumidoras de esta clase de productos. Aumentando así las ventas y el conocimiento de la marca.

Esta estrategia considera (estrategia pull) busca incrementar la venta a través de un nuevo canal que podríamos llamar familiar, donde el consumidor final adopte dentro de sus compras cotidianas la materia prima Mister para que estos a su vez y en un ambiente familiar elaboren los productos sin que esto los obligue a no volver a consumir los de las panaderías. Aparte se darán clases con nuevas

recetas que se pueden preparar con las mezclas a amas de casa. Estas al recibir las clases y las recetas tendrán que comprar las materias primas en la tienda para su proceso. El local tendrá un ambiente familiar que le permite a las personas sentirse como en casa y les guste pasar tiempo en la casa Mister, donde aprenden recetas nuevas para preparar en casa.

Cuadro 18. Metas de venta de las dos tiendas

kilos	1er trimestre	2do trimestre	3er trimestre	4to trimestre
Diarios	150 kilos	250 kilos	350 kilos	400 kilos
Mensuales	4.500 kilos	7.500 kilos	10.500 kilos	12.000 kilos
trimestrales	13.500 kilos	22.500 kilos	31.500 kilos	36.000 kilos
Utilidad por kilo \$300	\$4.050.000	\$6.750.000	\$9.450.000	\$10.800.000

Costos de la implementación de la estrategia dos. En los siguientes cuadros se relacionan la inversión inicial y los costos fijos de dos tiendas llamadas Mister en estrato 3 y 4.

(Ver Cuadro 19, página siguiente).

Cuadro 19. Inversión inicial de dos tiendas Mister en la ciudad de Cali

INVERSIÓN INICIAL	
MAQUINARIA	\$ 3.000.000
Horno	\$ 2.000.000
Freidor	\$ 1.000.000
ADECUACIÓN DE LOCALES (2)	\$ 6.200.000
Mano de obra	\$ 2.400.000
Pintura	\$ 200.000
Piso (baldosa)	\$ 3.000.000
Otros	\$ 600.000
EQUIPOS O HERRAMIENTAS	\$ 6.200.000
Máquina registradora (2)	\$ 600.000
Computador (2)	\$ 2.400.000
Televisor (2)	\$ 1.600.000
Nevera (2)	\$ 1.600.000
MUEBLES Y ENSERES	\$ 3.895.000
Mesas (4 por local= 8)	\$ 320.000
Sillas (16 por local=32)	\$ 525.000
Mueble punto de pago (2)	\$ 2.000.000
Estanterías	\$ 1.050.000
INAUGURACIÓN	\$ 2.300.000
Decoración de los locales	\$ 400.000
Alquiler de trajes típicos	\$ 100.000
Producto de degustación	\$ 600.000
Publicidad	\$ 600.000
Material publicitario pto. de venta	\$ 600.000
TOTAL	\$ 21.595.000

Cuadro 20. Costos fijos mensuales de dos locales Mister en la ciudad de Cali

COSTOS FIJOS MENSUALES LOCALES (2)	
Arriendo + Servicios públicos	\$ 1.600.000
Aseo	\$ 720.000
Papelería	\$ 200.000
Salarios	\$ 4.900.000
técnicos (2)	\$ 1 100.000
Cajeras (2)	\$ 1.500.000

Cuadro 20. (Continuación).

COSTOS FIJOS MENSUALES LOCALES (2)	
Publicidad	\$ 600.000
Inventario	
TOTAL	\$ 8.020.000
TOTAL ANUAL	\$ 96.240.000

El total de la implementación de la estrategia es de \$ 117.835.000.

12.8 ESTRATEGIA DE VENTA PERSONAL / ESTRATEGIA OPERACIONAL

- **Número y tipo de compañías que deben contactar la fuerza de ventas.** Los tipos de compañía que debe contactar la fuerza de ventas son las queseras y panaderías. La compañía espera vincular a su base de clientes un promedio de 30 panaderías mensuales.
- **La cantidad de visitas de venta que han de hacerse a cada posible comprador o cliente actual por tipo de compañía.** La compañía tiene estipulado que los vendedores (4) realicen cinco (5) visitas diarias a los clientes actuales y que hagan dos (2) vinculaciones de nuevos clientes.
- **La razón de venta (numero de contactos en comparación con las ventas).** La empresa espera, dado los datos estadísticos que ha manejado durante los 25 años una efectividad del 40%.
- **El volumen promedio de venta y el número de pedidos anuales por vendedor.** Si consideramos que los pedidos promedios son de \$8.000.000 en el mes, el numero de pedidos por vendedor en promedio serian once (11).
- **Objetivo.** Lograr que cada uno de los vendedores (4) realice cinco (5) visitas diarias a los clientes nuevos y lograr que se vinculen dos de ellos.

Este objetivo se cumplirá por medio de la implementación de las siguientes estrategias de posicionamiento.

– **Estrategia número uno.** Ofrecer a los clientes capacitación y asistencia técnica permanente (panaderos), que les permita aprender a manipular el producto para obtener una excelente calidad y un mayor rendimiento.

Los clientes son el eje central de la compañía, es fundamental para la empresa ofrecer a los clientes un valor agregado para consumir el producto Mister. De ser así, los pronósticos de ventas y los planes de acción serán cada vez más fácil de realizar.

La empresa cuenta con una base de datos al día que le permite estar al tanto de la información de cada uno de sus clientes; esta herramienta es muy necesaria debido a que gracias a ella la empresa se retroalimenta de las preferencias y quejas del mercado, lo cual le permite ofrecer valores agregados que la diferencien de la competencia y pueden puntualizar la capacitación y asistencia técnica permanente como una de sus ventajas competitivas importantes para ganar mercado.

La estrategia se fundamenta en el supuesto teórico que en la medida que el cliente aprenda cada vez más a obtener mejor calidad en sus productos y mayor rendimiento en la mezcla, demandará en mayores cantidades el producto Mister. La táctica es mantener a disposición del cliente un panadero calificado y altamente capacitado para atender sus necesidades como usuario del producto, dejando un cliente satisfecho.

¿Para qué asistencia técnica? No todas las personas que obtiene el producto están capacitadas para hacerlo, es por eso la necesidad de un panadero(técnico) altamente capacitado que ayude a los clientes del producto a manipular la masa, resaltando los beneficios de esta y dejarles claro el por qué deben utilizar la marca Mister.

Además, las personas que obtienen el producto y que están calificadas para hacerlo, necesitan saber que la mezcla tiene ciertos atributos de rendimiento que la competencia no posee o que no está interesada en resaltarlos. El costo beneficio de la marca Mister sólo podrá resaltarse si se acceden demostrar en el mismo proceso de producción del negocio andando, los beneficios anteriormente citados. Es importante aclarar que la capacitación y la asistencia técnica son un programa estratégico a largo plazo si no una acción puntual.

Finalmente y para complementar la estrategia, los panaderos (técnicos) que prestaran el servicio de capacitación y asistencia técnica, serán entrenados durante un año continuo en el proceso de producción de la mezcla, donde conocerán los pormenores técnicos del producto, comenzando desde los criterios de adquisición de la materia prima y terminando en los procesos de calidad, donde a través de pruebas de laboratorio se trabaja constantemente en innovación y desarrollo de nuevos productos, procesos y métodos de producción.

Cuadro 21. Costos de la implementación de la estrategia uno

COSTOS			
	Cant.	Mes	Año
Técnico	2	\$ 2.000.000	\$ 24.000.000
Transporte	4 viajes/día	\$ 200.000	\$ 2.400.000
Muestra de producto	2 kilos/visita	\$ 180.000	\$ 2.160.000
TOTAL		\$ 2.380.000	\$ 28.560.000

– **Estrategia número dos.** Ofrecer a los clientes una atención personalizada y constante con el fin de persuadirlos a seguir consumiendo los productos de la marca Mister.

El objetivo a lograr es persuadir a los clientes; la estrategia de venta personal está fundamentado en la necesidad de hacer que el mercado ya cautivo no solo se mantenga sino que también aumenten sus niveles de consumo. Para tales fines, la empresa dentro de su plan de acción diseñará un procedimiento interno, donde la estructura comercial y administrativa estarán atentas y dispuestas a atender inmediatamente cualquier solicitud que haga un cliente en términos de: pedidos, devoluciones, asistencia técnica, calidad, acompañamiento comercial y otras insatisfacciones que puedan llevar a deteriorar la relación comercial con el cliente.

La costumbre comercial de atender de manera especial al cliente durante la preventa y la venta, se arraigó en la gestión de mercadeo de Productos Nevado. A pesar de haber tenido éxito en cierta medida, hoy las condiciones del mercado exigen un mayor o por lo menos el mismo esfuerzo en la posventa. Así las cosas, se vuelve necesario estructurar algunos procesos administrativos y comerciales donde los llamados “momentos de verdad” sean tratados con especial interés. Para tal fin, el responsable directo de toda la estrategia de fidelización será el área comercial en cabeza de su director; éste velará por todo el proceso de venta,

desde el pedido mismo hasta la entrega del producto y la total satisfacción del cliente.

De otra parte, la estrategia de fidelización considera programas de salud, capacitación y premios. Los cuales estarán ligados a los niveles de compra y al comportamiento de la cartera durante el presente año. De manera más específica, consiste en hacerle un seguimiento a cada cliente durante los cuatro trimestres del año, donde se evaluará el número de pedidos (compras) y la costumbre de pago (cartera) de cada uno de ellos. Estos programas serán presentados a los clientes de la empresa en un evento social, donde los clientes estarán acompañados por su núcleo familiar, los cuales verán en Productos el Nevado una empresa que considera la familia como eje del desarrollo social y económico del proyecto.

Para ser invitados al evento social en el mes de diciembre se deben tener unos criterios claves dados por los vendedores de la ciudad de Cali.

Criterios de selección para ser invitados al evento en el mes de diciembre

- Compras semanales
- Cartera como mínimo en mora del 10%
- Clientes fieles

Cuadro 22. Costo implementación de la estrategia número dos

COSTOS ANUALES	
Evento de socialización con el cliente	\$ 3.800.000
Comida	\$ 2.000.000
Lugar	\$ 1.000.000
Decoración	\$ 600.000
Personal	\$ 200.000
Capacitaciones	\$ 6.000.000
Premios	\$ 3.800.000
Televisores (3)	\$ 2.400.000
Minicomponentes (6)	\$ 600.000
DVD (10)	\$ 800.000
TOTAL	\$ 13.600.000

13. PLAN DE ACCIÓN

13.1 PLAN DE ACCIÓN PARA LA ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN

Cuadro 23. Plan de acción, estrategia de distribución

Objetivo: Con los puntos de venta y tiendas contribuir en un 20% del total de las ventas en el año 2010.				
Estrategia	Táctica	Costo	Tiempo	Responsable
1. Crear puntos de venta (4) en diferentes zonas geográficas de Cali, (centros comerciales) donde les permita a los consumidores conocer la calidad del producto terminado.	Bajo la marca (MISTER) darle a conocer a los consumidores de esta clase de productos vallunos, un producto de alta calidad diferenciado, resaltando sus cualidades. Iniciando con un solo punto en la catorce de calima en la ciudad de Cali.	El costo total del primer punto de venta es de \$42.150.000	5 meses La inauguración se hará en el mes de junio en las últimas semanas, y se comenzó a trabajar en la estrategia en enero del 2009.	Gerente de mercadeo.
2. Crear dos tiendas donde el consumidor encuentre los productos en sus diferentes presentaciones. Estos puntos de venta estarán ubicados estratégicamente en zonas geográficas densamente pobladas de estratos 3 y 4.	Bajo la marca Mister colocar tiendas en la ciudad de Cali para tener disponibilidad de los productos de la compañía a toda clase de consumidor. Donde se ofrecerá un servicio técnico como valor agregado.	El costo de la implementación de la estrategia de dos tiendas en la ciudad de Cali es de \$ 117.835.000	7 meses Los dos puntos de venta tendrán la inauguración en el mes de septiembre.	Gerente de mercadeo.

13.2 PLAN DE ACCIÓN DE LA ESTRATEGIA DE VENTA PERSONAL

Cuadro 24. Plan de acción estrategias de ventas personales

Objetivo: Lograr que cada uno de los vendedores (4) realice cinco (5) visitas diarias a los clientes nuevos y lograr que se vinculen dos de ellos.				
Estrategia	Táctica	Costo	Tiempo	Responsable
1. Ofrecer a los clientes capacitación y asistencia técnica permanente (panaderos), que les permita aprender a manipular el producto para obtener una excelente calidad y un mayor rendimiento	Tener a disposición del cliente un panadero (3) altamente capacitado justo a tiempo.	Lo que la empresa destinara para la implementación de la estrategia personal es \$ 28.560.000	1 año. La estrategia se planteo en el mes de enero del 2009 para inaugurarse en el mes de abril del 2009 aplicándola durante un año.	Gerente de mercadeo.
2. Ofrecer a los clientes una atención personalizada y constante con el fin de persuadirlos a seguir consumiendo los productos de la marca Mister.	Atender cualquier solicitud que haga el cliente en términos de: pedidos, devoluciones, asistencia técnica, calidad, acompañamiento comercial, y otras insatisfacciones. Además mediante un evento premiar los mejores clientes.	La compañía tiene destinado para el cumplimiento de esta estrategia. \$ 13.600.000	En promedio 1 año. Esta estrategia tiene presupuestado aplicarse durante un año desde el mes de marzo del 2009.	Gerente de mercadeo.

14. RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN DE LA ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN

A continuación se muestra el presupuesto necesario para el cumplimiento de los dos objetivos con sus estrategias respectivas planteados en el plan de mercadeo.

Cuadro 25. Presupuesto

Objetivos	Valor en pesos
1. Con los puntos de ventas y tiendas contribuir en un 20% del total de las ventas en el año 2010.	\$ 159.985.000
2. Lograr que cada uno de los vendedores (4) realice (5) visitas diarias a los clientes nuevos y lograr que se vinculen más de ellos.	\$ 42.160.000
Total	\$202.145.000

Cuadro 26. Análisis de la inversión

Ventas anuales 2009	\$ 15.344.360.127
-Costo de bienes vendidos (55%)	\$ 8.439.389.070
Utilidad bruta (45%)	\$ 6.904.962.057
-Valor total de la estrategia	\$ 159.985.000
Gastos totales	\$8.599.383.070
Contribución a los costos fijos	\$6.744.977.057

Para el análisis de recuperación se debe tener en cuenta el monto de ventas anuales y el costo de bienes vendidos, sabiendo que las ventas anuales promedian un valor de \$15.344.360.127 y sabiendo que la utilidad bruta promedio de la empresa es del 45% tenemos que tal utilidad alcanza un monto anual de \$6.904.962.057.

Si se establece la diferencia entre el promedio de ventas anuales y el monto de utilidad bruta anual, obtenemos el costo de bienes vendidos.

Entonces, \$15.344.360.127 - \$6.904.962.057 = \$8.439.389.070. Siendo este ultimo valor el costo total de sus bienes vendidos.

15. CALENDARIO

Cuadro 27. Calendario de estrategias de posicionamiento para el año 2009

ACTIVIDAD	JULIO		AGOSTO		SEPTIEMBRE		OCTUBRE		NOVIEMBRE		DICIEMBRE	
Estrategias de mercadotecnia	S1 / S2	S3 / S4	S1 / S2	S3 / S4	S1 / S2	S3 / S4	S1 / S2	S3 / S4	S1 / S2	S3 / S4	S1 / S2	S3 / S4
1. Punto de venta MISTER	Preparativos	Inauguración	ventas		ventas		ventas		ventas		ventas	
2. Dos tiendas MISTER en la ciudad Cali					Preparativos e Inauguración		Ventas		ventas		ventas	
	Adecuación del primer local		Adecuación del segundo local		Primer local	segundo local						

Cuadro 28. Calendario de estrategias de venta personal para el año 2009

ACTIVIDAD		ENERO		FEBRERO		MARZO		ABRIL		MAYO		JUNIO	
Estrategias de mercadotecnia		S1 / S2	S3 / S4	S1 / S2	S3 / S4	S1 / S2	S3 / S4	S1 / S2	S3 / S4	S1 / S2	S3 / S4	S1 / S2	S3 / S4
1. Disposición de panaderos (Asistencia tecnica)	Planteamineto de la		Aceptacion de la		Implementacion de la								
	estrategia		estrategia		estrategia								
2. Atencion personalizada a los clinetes	planteamineto de la		Aceptacion de la										
	estrategia		estrategia										
		AGOSTO		SEPTIEMBRE		OCTUBRE		NOVIEMBRE		DICIEMBRE			
		S1 / S2	S3 / S4	S1 / S2	S3 / S4	S1 /S2	S3 / S4	S1 / S2	S3 / S4	S1 / S2	S3 / S4		
								Preparacion del		EVENTO			
								evento					

 Asistencia técnica y atención personalizada al cliente.

16. EXPECTATIVAS DEL PLAN DE MERCADOTECNIA

Las expectativas que tiene la empresa Productos el Nevado con el plan de mercadotecnia son:

- Mejorar la participación en el mercado: Con la estrategia de la planta de almidón de maíz. La empresa obtendrá el control total de los costos de producción y por ende la disminución de los mismos; esto se verá reflejado en un precio más competitivo en el mercado con mayor volumen de ventas.
- Tener una guía para lograr metas y objetivos de ventas: El plan estratégico de mercadeo involucra actividades, tácticas y acciones de control que garanticen el cumplimiento de los niveles de ingresos esperados. Esto considera acciones de control diario para crear una cultura preventiva y no correctiva en la gestión comercial.
- Direccionar los recursos: Si tomamos la definición de estrategia planteada por Chandler: **“Es la determinación de metas y objetivos básicos de largo plazo de la empresa, junto con la adopción de los recursos de acción y la asignación de los recursos para alcanzarlos”**, Productos el Nevado ha dispuesto dentro de su acción empresarial la selección adecuada tanto de recursos materiales (tecnológicos) como humanos para llevar a cabo la estrategia de mercado y el cumplimiento de la misma.
- Mejorar el posicionamiento: El incremento en ventas hace que la marca incremente su participación y sea conocida en el mercado.
- Generar estrategias apropiadas para afrontar el mercado: Entendiendo que las estrategias de mercadeo adoptadas por la empresa son un conjunto de acciones integradas que buscan asegurar ventajas competitivas sostenibles, la empresa ha integrado a las estrategias de mercadeo estrategias y acciones administrativas y financieras que soportan la gestión comercial y aseguran el crecimiento sostenido de la empresa.
- Generar indicadores de gestión: Si entendemos que un indicador de gestión “Es un rastro, una señal y una unidad de medida del comportamiento de las variables integrantes de una operación, actividad y proceso”, sería entonces inútil pretender

que una estrategia se pueda llevar a cabo sin tener medidores que nos indiquen el cumplimiento o no de lo planeado. Lo que no se mide no se controla; el seguimiento entonces de la estrategia de mercado estará sustentado en indicadores de la gestión de eficacia, los cuales son contruídos para medir el impacto de la gestión empresarial ante sus clientes y mercado.

- Tener planes de acción listos en caso que no funcione algún proyecto: Entendiendo que la empresa es vulnerable a su entorno, el plan de mercadeo adoptado por la organización no considera en si escenarios prospectivos (Panorama de futuros posibles); esto significa que la organización es consciente que será necesario adoptar estrategias emergentes ante situaciones adversas o favorables del entorno sin cambiar estructuralmente el diseño estratégico empresarial.

17. CONCLUSIONES

- Las condiciones del mercado y la actual estructura del canal de distribución (queseras), obligan a la empresa a diseñar e implantar una nueva estrategia comercial para permanecer en el mercado con los márgenes de rentabilidad esperados por los inversionistas. Es decir, llegar al consumidor final y así evitar pagar los altos márgenes de intermediación que exigen los distribuidores mayoristas.
- Con el fin de alcanzar un comportamiento y crecimiento sostenible en ventas, se requiere una estrategia que alcance un posicionamiento de marca en la mente del consumidor final (panaderías y núcleos familiares), pues desde sus inicios la empresa solo se interesó en alcanzar posicionamiento de marca en los canales de distribución.
- El sector de alimentos, al cual pertenece la empresa, presenta una alta competencia en precios; la capacitación y el acompañamiento técnico en la elaboración del producto son estrategias vitales de diferenciación y preferencia. El desarrollo de estas estrategias garantiza el actual nivel de ventas y la llegada de nuevos clientes.
- El seguimiento permanente a la gestión comercial, así como la retroalimentación constante de las inquietudes de los clientes, permitirán a la empresa responder de manera más ágil y eficiente a los reclamos, preferencias y sugerencias de nuestros consumidores.
- Todo esfuerzo por hacer conocer los productos y las bondades de calidad y rendimientos son validos cuando se trata de posicionarse en la mente del consumidor. La ubicación de tiendas en sitios estratégicos de la ciudad donde se exhibirán los productos de la marca Mister y donde se brindará la asistencia técnica para su elaboración, ayudará al cumplimiento de la estrategia comercial que la empresa ha diseñado con el fin de aumentar sus ingresos por ventas para los próximos años.
- Productos el Nevado está en el momento preciso y necesario de implantar sus estrategias de mercado. Industrias del Maíz y Vincorte, sus principales competidores, hasta el momento no han respondido con estrategias y/o planes comerciales novedosos a las exigencias de los clientes.

BIBLIOGRAFÍA

DANE. Mercado meta [en línea]. Colombia: DANE, 2007 [consultado mayo de 2009]. Disponible en Internet: <http://www.dane.gov.co/mercadometa/2007>.

DIEZ DE CASTRO, Enrique. Distribución comercial. 3 ed. México: McGraw Hill, 2005. 225 p.

Estrategias del ciclo de vida del producto [en línea]. Colombia: Disenio, 2008 [consultado mayo de 2009]. Disponible en Internet: [http://disenio.idoneos.com/index.php/Dise%C3%B1o_Industrial/Marketing/Ciclo de l_producto](http://disenio.idoneos.com/index.php/Dise%C3%B1o_Industrial/Marketing/Ciclo_de_l_producto)

HEIBING, Roman y G. COOPER, Scott W. Cómo preparar el exitoso plan de mercadotecnia. México: McGraw Hill, 1998. 900 p.

JEROME McCarthy y PERREAULT, William D. Marketing en un enfoque global. México: McGraw Hill, 1998. 330 p.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. Mercadotecnia. 6 ed. Madrid: Prentice Hall, 1990. 589 p.

PRODUCTOS EL NEVADO. Documentos internos de la empresa. Cali, 2009. Archivo computador.

ROMAN G HIEBING. Como preparar el exitoso plan de mercadotecnia. México: McGraw Hill, 1998. 550 p.

STANTON ETZEL WALKER. Fundamentos de marketing. México: McGraw Hill, 2001. 890 p.